

**UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES**  
**“UNIANDES”**



**FACULTAD DE SISTEMAS MERCANTILES**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA C.P.A**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD SUPERIOR  
AUDITORIA Y FINANZAS C.P.A

**TEMA:**

**GESTIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA GRANJA  
PORCINA DE FUNORSAL - GUARANDA**

**AUTOR (A):** Leonela Doraliza Miranda Chávez

**TUTOR (A):** Ing. Miguel Francisco Galarza Villalba, Msc

BABAHOYO – ECUADOR

**2016**

## APROBACIÓN DEL ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

### CERTIFICACIÓN:

Quien suscribe, legalmente **CERTIFICA QUE:** El presente Trabajo de Titulación por la Srta. **Leonela Doraliza Miranda Chávez**, estudiante de la Carrera de Contabilidad Superior y Auditoría C.P.A, Facultad de Sistemas Mercantiles con el tema: "**GESTIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA GRANJA PORCINA DE FUNORSAL - GUARANDA**", ha sido prolijamente revisado, y cumple con todos los requisitos establecidos en la normativa pertinente de la Universidad Regional de los Andes - UNIANDES -, por lo que apruebe su presentación.

Babahoyo, Octubre de 2016

Atentamente,



---

Ing. Miguel Francisco Galarza Villalba

**ASESOR**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Leonela Doraliza Miranda Chávez**, estudiante de la Carrera de Contabilidad Superior y Auditoria C.P.A, Facultad de Sistemas Mercantiles, declaro que todos los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD SUPERIOR AUDITORIA Y FINANZAS C.P.A.**, son absolutamente de las citas, por lo que son de mi exclusiva responsabilidad.

Babahoyo, Octubre de 2016

Atentamente,



---

Leonela Doraliza Miranda Chávez  
C.C. 0201843315

**AUTOR**

## **CERTIFICACIÓN DEL LECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **Ec. Luis De Lucas Coloma., MBA**, En calidad de Lector del Proyecto de Titulación.

### **CERTIFICO:**

Que el presente Trabajo de Titulación realizado por la estudiante **Leonela Doraliza Miranda Chávez** sobre el Tema: "**GESTIÓN DE PRESUPUESTO PARA LA GRANJA PORCINA DE FUNORSAL - GUARANDA**" ha sido cuidadosamente revisado por el suscrito, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Babahoyo, Octubre de 2016

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Luis De Lucas Coloma', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Ec. Luis De Lucas Coloma., MBA.

**LECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Yo, **Leonela Doraliza Miranda Chávez**, declaro que conozco y acepto la disposición constante en el literal d) del Art. 85 del Estatuto de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, que en su parte pertinente textualmente dice: El Patrimonio de la UNIANDES, está constituido por: la propiedad intelectual sobre las Investigaciones, trabajos científicos o técnicos, proyectos profesionales y consultoría que se realicen en la Universidad o por cuenta de ella.

Babahoyo, Octubre de 2016

Atentamente,



---

**Leonela Doraliza Miranda Chávez**  
C.C. 0201843315

**AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me ha dado la fuerza y la valentía para seguir adelante, en cada momento de mi vida, y por no dejarme caer.

El agradecimiento más profundo a la Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES" en especial a la Facultad de Sistemas Mercantiles, por haberme abierto sus puertas y haberme formado, a mis maestros quienes con su arduo trabajo y comprensión supieron impartir sus conocimientos.

En especial al Ing. Miguel Francisco Galarza Villalba, Msc por toda la dedicación y comprensión que ha tenido para guiarme en la elaboración de la presente tesis.

Agradezco a mi familia, amigos y compañeros quienes siempre me apoyaron y me alentaron para culminar satisfactoriamente esta carrera.

Mis más sinceros agradecimientos a las autoridades de la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas-FUNORSAL, por la ayuda y colaboración prestada durante esta etapa de investigación.

**LEONELA MIRANDA CHÁVEZ**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis va dedicada a Dios porque es la expresión más maravillosa de amor y esperanza para mi vida.

A mi hija Danna por ser la inspiración de mi diario vivir.

A mi esposo Carlos por su amor, apoyo, comprensión y por estar a mi lado.

A mis padres Daniel y Beatriz que me han apoyado cuando más lo he necesitado.

**LEONELA MIRANDA CHÁVEZ**

## Contenido

APROBACIÓN DEL ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	
CERTIFICACIÓN DEL LECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	
DERECHOS DE AUTOR	
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
RESUMEN EJECUTIVO	
ABSTRACT	
INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. La Rentabilidad empresarial.....	7
1.2. Gestión de presupuesto.....	10
1.3 Control del Presupuesto .....	24
1.4 La gestión de presupuesto y la rentabilidad .....	32
1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I .....	32
CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO .....	33
2.1 Caracterización de Granja.....	33
2.2 Descripción del procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación. ...	38
2.3 Propuesta de la investigación .....	43
2.4 Conclusiones parciales del capítulo .....	59
CAPITULO III: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	60
3.1 Validación y/o evaluación de resultados de su aplicación.....	60
3.2 Certificado de validadores .....	62
3.3 Conclusiones parciales de capítulo .....	64
CONCLUSIONES GENERALES.....	65



RECOMENDACIONES.....	67
----------------------	----

Bibliografía

## **ANEXOS**

Anexo1: Mapa de Salinas de Guaranda

Anexo 2: Fotografía de la Parroquia Salinas de Guaranda

Anexo 3: Fotografía de la Sede principal de FUNORSAL

Anexo 4: Fotografía de Entrevista realizada al Sr. Flavio Chunir Director Ejecutivo de FUNORSAL en Presencia del Motor Padre Antonio Polo

Anexo 5: Fotografía de la Granja Porcina.

Anexo 6: Formato de Entrevista

Anexo 7: Currículos de expertos

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo principal de la presente tesis es la propuesta de una Gestión de presupuesto para la granja porcina de FUNORSAL – GUARANDA ubicado en Salinas –Guaranda, porque actualmente existe baja rentabilidad por la falta de control de presupuesto.

- ✚ Capítulo 1.-Se presenta el estudio bibliográfico con el objeto de profundizar los conocimientos en temas relacionados con el tema en estudio.
  
- ✚ Capítulo 2. Presenta la metodología de la investigación, los resultados de la misma obtenidos de la muestra de expertos y profesionales sobre el tema y además la propuesta del diseño del presupuesto planteada por la autora.
  
- ✚ Capítulo 3. En este capítulo se valida la propuesta del Presupuesto elaborada por la autora mediante el análisis realizado por expertos en el tema.

## **ABSTRACT**

The main objective of this thesis is the proposal of a management budget for the pork farm FUNORSAL - GUARANDA located in Salinas – Guaranda, because nowadays there exist a low level of profitability due to lack of a budget control

Chapter 1. – It is presented a Bibliographic study in order to improve the knowledge on topics related to this study.

Chapter 2. - Presents the methodology of research, its results, obtained from the sample of experts and professionals on the subject and also the proposed budget designed by the author.

Chapter 3. In this chapter the budget proposal was validated by the analysis of experts in the field.



## INTRODUCCION

Como **antecedente de la investigación** se hace referencia al trabajo realizado en la Universidad Técnica de Ambato por Gancino (2010), sobre la planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza, en el cual se define como objetivo general: Estudiar la incidencia de la planificación presupuestaria en la información financiera de Fundación Pastaza, con la finalidad de mejorar el manejo de los recursos financieros. Se obtuvo como resultado dadas las equivocaciones de la empresa, que se deben implementar funciones y responsabilidades a cada departamento, desarrollar un presupuesto que abarque todas las actividades, contratar una persona especializada en la creación de presupuestos y aportar con capacitaciones continuas al personal en relación al área de trabajo en la que se desempeñan cada uno.

Tanaka (2011) realiza su trabajo de grado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en la que se define como objetivo general: Analizar la aplicación del Presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del Ministerio de Salud, para determinar su eficiencia y eficacia en los Programas Estratégicos. El mismo que ha tenido como finalidad asegurar un mejor desempeño en los indicadores de resultado, determinando una adecuada articulación entre la identificación de productos, los planes estratégicos en la gestión financiera-presupuestal y promoviendo los alcances de la programación estratégica en el presupuesto institucional, de tal manera que el enfoque de resultados tenga una mayor participación en la gestión institucional y consecuentemente en la gestión financiera-presupuestal del Ministerio de Salud.

Lafuente (1992) manifiesta que la gestión presupuestaria es una previsión de las empresas después de un estudio interno y externo, que a través del presupuesto se podrá establecer objetivos y los medios por los cuales permitirá asegurar su consecución.

Lafuente expone que las pequeñas empresas implementan la gestión presupuestaria ya que la misma le ayudará a determinar las posibles

desviaciones que se puedan demostrar y los cambios a seguir para corregirlos. En pequeñas empresas su implementación dará como resultado una mejora inmediata en la gestión ayudando a los responsables de la misma a preocuparse por el futuro.

Apoyada por la Misión Salesiana y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-FEPP, creándose definitivamente la Unión de Organizaciones de Salinas-UNORSAL con inscripción en el registro oficial No. 040 del 27 de septiembre de 1988, para luego ser reformado el 25 de Abril de 1.995 con acuerdo ministerial No. 145, donde toma el nombre de Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas-FUNORSAL

FUNORSAL, se constituye como ejemplo de desarrollo campesino donde se orientan los esfuerzos de varias instituciones públicas y privadas dentro de una ética de inspiración cristiana, que gestiona el desarrollo participativo comunitario en la parroquia Salinas. La misma que nació como consecuencia de largos años de trabajo de difusión del "modelo" cooperativista del pueblo de Salinas y por la necesidad de contar con una Organización de Segundo Grado OSG.

Unos de los ejes fundamentales para el desarrollo de sus actividades fueron la formulación, gestión y ejecución de proyectos y procesos formativos de capacitación a través de equipos profesionales que han integrado experiencia con las oportunidades presentadas en el vivir diario de la Institución.

Fundamentalmente para el caminar diario se dio la implementación, el fortalecimiento y la sostenibilidad de las unidades productoras y de servicio como son: Hilandería Intercomunal Salinas, Embutidora, Granja porcina, Centros de acopio, Infocentro y Unidad de Crédito.

La **situación problemática** se da por existir iliquidez en la granja porcina debido a que en la actualidad no se maneja un modelo de gestión de presupuesto lo que genera gastos innecesarios en la empresa y la falta de control sobre los mismos.

Esta investigación emprende el siguiente **problema científico** ¿Cómo mejorar la rentabilidad de la Granja porcina de FUNORSAL - Guaranda?

El **objeto de la investigación** Gestión contable, siendo el **campo de acción** los presupuestos

La **línea de investigación** es la Contabilidad Financiera.

El trabajo se **delimita** a realizarse en la Granja Porcina de **FUNORSAL** ubicado en la Parroquia Salinas, Cantón Guaranda en el último semestre del 2015.

En la investigación se establece como **Objetivo General** diseñar un modelo de gestión de presupuesto que mejore la rentabilidad de la Granja porcina de FUNORSAL - Guaranda.

Los **objetivos específicos** son:

- **Fundamentar** el marco teórico de los aspectos relacionados a la gestión de presupuesto y la mejora de la rentabilidad.
- **Determinar** la situación actual de la gestión de presupuestaria en la Granja porcina de FUNORSAL – Guaranda.
- **Proponer** un modelo de Gestión de Presupuesto que mejore la rentabilidad de la Granja Porcina de FUNORSAL – Guaranda.
- **Validar** la propuesta mediante el análisis de expertos.

Por todo lo antes referido, **la hipótesis** de la investigación es: con un modelo de gestión de presupuesto mejorará la rentabilidad de la granja porcina de FUNORSAL - Guaranda.

La **variable independiente** modelo de gestión de presupuesto y como **variable dependiente** mejora de la rentabilidad de la granja porcina de FUNORSAL – Guaranda.

La investigación se **justifica** debido a que en la Granja Porcina de FUNORSAL-Guaranda requiere de un Manual de Presupuesto que le permita obtener mayor rentabilidad, ya que en la actualidad no maneja presupuestos para controlar los gastos realizados y mejora la situación económica.

Mediante este trabajo se podrá mostrar las falencias que existe en este departamento, obteniendo como resultado mayor rentabilidad y cumplimiento de los objetivos planteados.

La **Metodología** de la investigación:

### Capítulo I

- Método Histórico lógico.- Este método ayudará a recopilar toda la información necesaria para de esta manera encontrar la solución correcta al inconveniente que se presenta actualmente en la Fundación.
- Método Analítico - Sintético, se realizará el análisis de las distintas posiciones teóricas referente a la gestión de presupuesto para de esta manera aplicar el que esté acorde a las necesidades de la empresa.

### Capitulo II

- Método Deductivo: una vez realizado el análisis y la documentación se podrá brindar una solución con certeza.
- Recopilación de información, permitirá recoger y analizar toda la información necesaria del a empresa.

### Capitulo III



- Método Documental, servirá para obtener información sobre el presupuesto aplicado anteriormente de las fuentes documentales y así aplicar una gestión de presupuesto en la Granja Porcina de FUNORSAL - Guaranda.
- Método de exposición, va a permitir obtener toda la información adecuada y detallada a fin de medir y evaluar los procedimientos del modelo de gestión de presupuesto.

La **técnica** de la investigación:

- Descriptivo-explicativo se utilizará en el presente trabajo porque se va a describir la gestión de presupuesto y luego expresar la relación de éste con la eficiencia y eficacia de la gestión.

Los **instrumentos** de la investigación:

- *Cuestionario*, serán aplicados al director financiero.
- *Fichas*, ayudará a recopilar los datos históricos de los proveedores y clientes

La **descripción de la estructura** del proyecto contiene la introducción explicativa del propósito de la investigación, luego como *Capítulo I* el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, conceptos y definiciones aportados por diferentes autores nacionales e internacionales, los cuales van a permitir un análisis adecuado del presupuesto.

En el capítulo II, en el que desarrollará el marco metodológico y planteamiento de la propuesta, los resultados alcanzados y aportados por la metodología de la investigación, caracterización del sector, rama, empresa y contexto institucional o problema seleccionado para la investigación, descripción del procedimiento

metodológico para el desarrollo de la investigación, propuesta del investigador y las conclusiones parciales del capítulo.

En el capítulo III, se realizará la validación o evaluación de los resultados de su aplicación con el procedimiento de la aplicación de los resultados y el análisis de los resultados finales de la investigación. Todo esto incluye la validación, aplicación de la propuesta, conclusiones del capítulo, conclusiones generales, recomendaciones, bibliografías, anexos y el análisis de resultados de la investigación.

El **Aporte Teórico** de la investigación pretende aportar con el fortalecimiento de las diferentes teorías relacionadas a la gestión de presupuestos de FUNORSAL - Guaranda; con todos estos argumentos, basados en las diferentes teorías científicas que han aportado al desarrollo técnico contable a través de los elementos del presupuesto los cuales han sido considerados básicos y elementales en el manejo del manual de gestión de presupuesto de la granja porcina de FUNORSAL – Guaranda, permitirán una vez más sustentar los aportes científicos durante el desarrollo de la investigación.

Como **Significación Practica** se establece un modelo de Gestión de Presupuesto para la granja porcina de FUNORSAL - Guaranda, aportando al desarrollo profesional en toda su estructura y obteniendo un crecimiento sostenible dentro de las actividades productivas.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1. La Rentabilidad empresarial**

Liscano (2003) manifiesta que desde el punto de vista económico, la rentabilidad es la relación entre excedente que genera una empresa en el desarrollo de su actividad empresarial y la inversión necesaria para llevar a cabo la misma, actualmente se están uniendo nuevos aspectos en el concepto de rentabilidad, como variable cultural o medioambiental entre otras.

García (2008) presenta a la rentabilidad como un elemento que se aplica a toda acción económica en la que se mueven medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados. Para el autor, se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo produciendo capitales utilizados en el mismo, comparando entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según su análisis.

Siguiendo a Parada (1988), se puede definir a la rentabilidad como una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir el grado de satisfacción de los individuos, adquiriendo importancia en las organizaciones que busca evaluar su gestión, facilitando la cuantificación del beneficio empresarial permitiendo que este concepto adquiera importancia como elemento que sirva de guía de actuación.

Según Gitman(1992), la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos con las ventas de una empresa, el capital, permitiendo evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, entonces si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad.

## Clasificación de la rentabilidad

### Rentabilidad Financiera

La rentabilidad de una empresa es dimensionar los beneficios con respecto a diferentes variables. Las ratios proporcionan una visión de la rentabilidad, relacionándola con distintos conceptos, así como los tipos de gastos que se genera a través de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con lo que se precisa de activos y capitales propios.

Como ratio de rentabilidad financiera están:

- ROE ( Beneficio Neto / Patrimonio Neto)

La rentabilidad sobre Patrimonio Neto o rentabilidad financiera, también llamada en inglés Return on Equity.

<http://www.contablia.es/doc/ratiosRentabilidad.pdf>

- Rentabilidad Económica

Según Segura (1994), tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio del activo neto total, como variable descriptiva.

También llamada ROA, del inglés "Return on Assets" o rentabilidad sobre activos. Se define como:

$ROA = \text{Beneficio Explotación} / \text{Activos}$

Indica la rentabilidad del negocio principal sin tener en cuenta la estructura financiera, ni los impuestos.

Consecuencias por la falta de rentabilidad.

- Reducción de créditos en los mercados financieros.
- Disminución de la calidad de servicios a los proveedores
- Saldos descubiertos provocando interés de mora.
- Venta de activos por debajo de su precio razonable para cubrir necesidades inmediatas.
- Alarma en el colectivo laboral de la empresa.
- Disminución en el control de la propiedad por parte de los accionistas.

Según Pascual (2009) para medir la rentabilidad y obtener una perspectiva completa de la rentabilidad se recomienda anticiparse a cualquier contingencia por falta de efectivo, para lo cual se realiza una previsión bajo hipótesis contempladas como herramientas de gestión y control de rentabilidad.

Sin embargo existen otras herramientas para medir la rentabilidad que son más rápidas y sencillas:

- Fondo de maniobra.

Para calcular el fondo de maniobra se utiliza la siguiente ecuación:

**Fondo de maniobra = Activo Circulante - Pasivo Circulante**

Dado el resultado se podrá analizar si se tiene o no un exceso de los activos circulantes sobre los pasivos circulantes.

Los ratios

Santandreu (2000) indica que los ratios miden proporciones, en los que indican el margen de seguridad del que dispone la empresa en un tiempo determinado para hacer frente a posibles contingencias de pago.

Los ratios de liquidez habitualmente utilizados son:

- ✓ Ratios de rentabilidad y tesorería:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Exigible a corto plazo}}$$

- ✓ Ratios de rotaciones sobre cobros y pagos.

Permite medir la rapidez o lentitud en el cobro o pago de sus clientes y proveedores, o en liquidar sus inventarios. Incidiendo directamente en la gestión del fondo de maniobra:

$$\text{Rotación cuentas a cobrar} = \frac{\text{Ventas a precio de venta}}{\text{Saldo medio de cuentas a cobrar}} = \text{veces}$$

- ✓ Ratios de rotación de inventario

Este ratio permite relacionar el costo de las ventas con la existencia de productos en inventario:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{veces}$$

## 1.2. Gestión de presupuesto.

### Presupuesto

Del Rio (2009) expone que el presupuesto siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los Egipcios antes de Cristo hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus

cosechas de trigo, con el objeto de prevenir los años de escasez, y que los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando el Presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

El presupuesto es una herramienta por medio de la cual los gobiernos pueden clasificar de forma metódica todo lo referente a gastos e ingresos, y de ésta manera mejorar su gestión, esto demuestra una vez más la enorme importancia del uso del presupuesto, todas las empresas tanto públicas como privadas deben tener bien establecido el rumbo que han de tomar, el presupuesto provee de una guía en la cual las empresas se abren camino, una empresa que no adopta un adecuado presupuesto simplemente no sabe hacia dónde camina.

Por lo tanto, saber la eficacia del presupuesto a través de los tiempos, proporciona una base sólida de seguridad y confianza, para que de esta manera las organizaciones tanto públicas como privadas acojan éste mecanismo como una herramienta administrativa que les permita alcanzar sus objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo.

Del Rio (2009) manifiesta que la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE	<b>Indica antes de, o delante de, y</b>
SUPUESTO	Hecho, formado, como a continuación se aprecia

PALABRA	LATIN	ESPAÑOL
Suponer	Facio	Hacer
Supuesto	Fictus	Hecho, formado
Hecho	Factum	

Debido a que el presupuesto representa, hoy en día, un instrumento importante para las empresas, el vocablo *presupuestar* se popularizó; pero a pesar de ello la Real Academia Española de la Lengua, durante muchos años no lo aceptó y mantuvo el criterio, de que debía usarse el verbo *presuponer*, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto; sin embargo, en la décima novena edición del Diccionario Académico, aparece incluido el verbo *presupuestar*; por lo que está bien dicho, por ejemplo: Resultados Presupuestados, por ser participio o pasado.

Del Rio (2009) comenta que en términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la economía industrial, es:

*“La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios”.*

Refiriéndose al Presupuesto como herramienta de la Administración significa:

*“La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.”*

En suma, el Presupuesto *“es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado”*

Para elaborar un presupuesto se debe tener en consideración datos estadísticos, ya que ésta información ayuda a establecer los límites con respecto a los gastos y a los ingresos pronosticados.

El presupuesto también es considerado por Burbano (2011) como:

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



Planificar estratégicamente es fundamental en las personas que están a cargo de una empresa u organización, lo cual servirá de herramienta para estar conscientes de los posibles hechos que puedan suceder en el futuro.

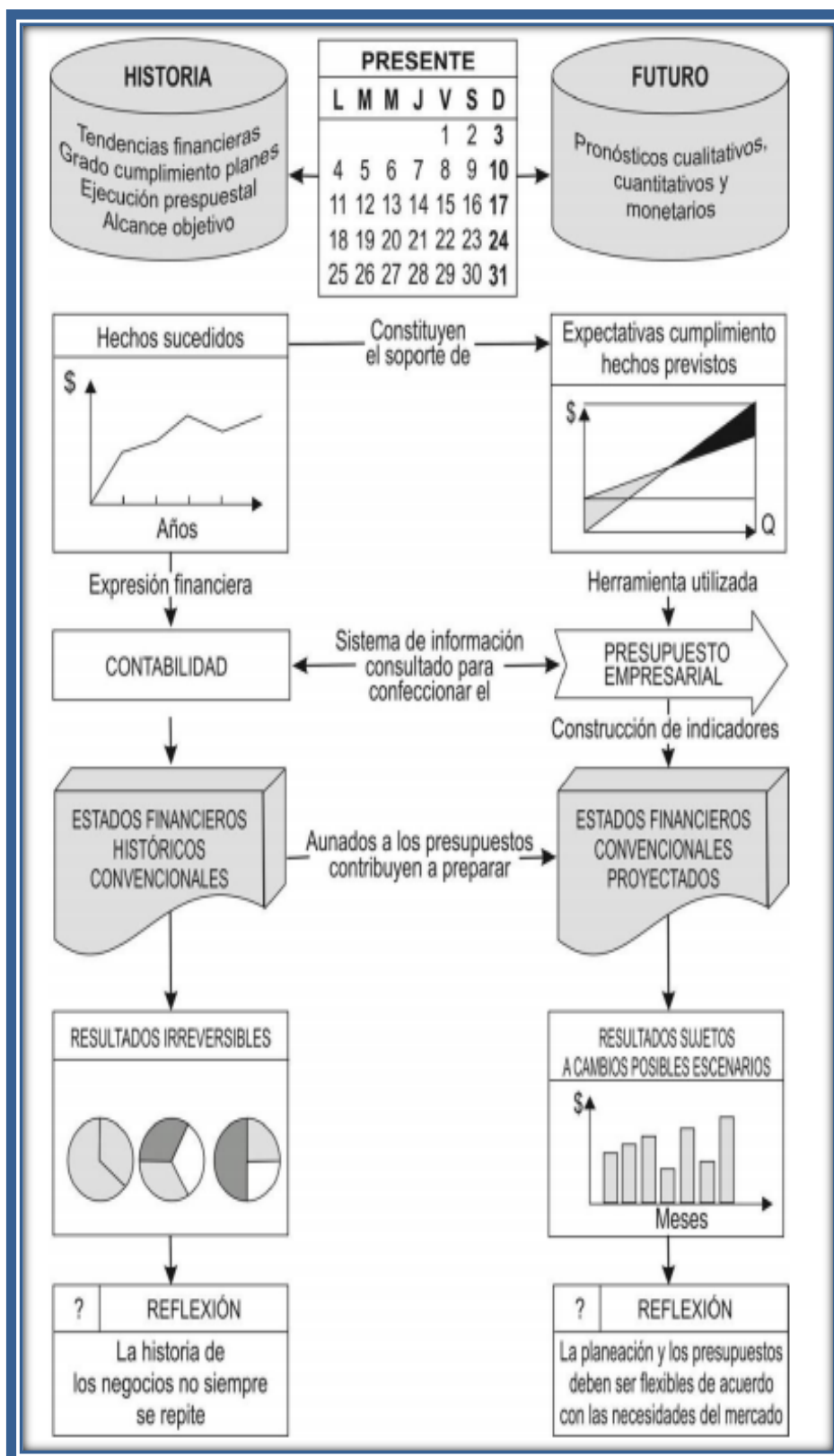
El presupuesto *“en términos contables de las actividades a realizar en una alineación, para alcanzar metas, que sirvan como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”*

Para Burbano (2005) el presupuesto “es además una estimación programada, de manera técnicas, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También indica que el presupuesto “es una expresión cuantitativa que la administración de la empresa se propone para alcanzar una meta en un periodo determinado, utilizando estrategias para poder lograrlo”

En la siguiente figura se muestra cual es rol del presupuesto empresarial de acuerdo a Burbano, ya que en esta ilustración se encuentra un modelo los elementos básicos del sistema que son: Expresión cuantitativa, planificación operativa, proyección de resultados, tiempo determinado y control de resultados.

Para tener una noción de presupuesto se considera el siguiente gráfico.

**Figura 1: El presupuesto en el tiempo**



Fuente: Burbano (2005)

## Proceso Presupuestario

Según Castillo (2011) el proceso presupuestario tiende a mostrar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por una empresa a corto plazo, estableciendo programas oportunos, sin desaprovechar la perspectiva del largo plazo, puesto que se consideran los planes que permitirán la consecución del fin al que va orientado la gestión de la organización.

Un proceso presupuestario eficaz que depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles" Un programa de presupuestario será más eficaz cuando asigne adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El proceso de planificación presupuestaria de una empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por etapas.

Según Duart (2011), las etapas son las siguientes:

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando los trabajos que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados.
- Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de las fases repetitivas en forma

sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

- **Coordinación de los presupuestos:** A través de este proceso se comprueba la relación de cada uno de los planes y programas, con el fin de implantar, modificaciones de ser el caso en las distintas área y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- **Aprobación de los presupuestos:** la aprobación, es realizada por parte de la dirección general, de acuerdo a las previsiones que se han ido realizando en los distintos departamento por los responsables evaluando los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
- **Seguimiento y actualización de los presupuestos:** una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones.

Ahora bien, Burbano (2005) plantea que el proceso presupuestario está relacionado con el proceso administrativo descrito en las ciencias administrativas, y que se debe comprender que la función de un buen presupuesto es mejor, cuando este se relaciona con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte de las funciones administrativas:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Coordinación
- ✓ Dirección y
- ✓ Control.

La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados obtenidos en los diferentes departamentos de la empresa. Para relacionar estos conceptos de manera rápida y sencilla, Burbano plantea un círculo descriptivo para resumir estas relaciones:

**Figura 2: El Presupuesto y las Funciones Administrativas**



Fuente: Burbano (2005)(p.16)

Burbano (2005) además establece las etapas que deben seguirse para la elaboración del presupuesto son las siguientes:

1. Pre-iniciación.
2. Elaboración del presupuesto
3. Ejecución
4. Control
5. Evaluación

Cuadro 1: Resumen de las actividades a ejecutar en cada etapa de elaboración del presupuesto.

ETAPA	ACTIVIDADES
<b>Pre-iniciación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas y directivas.</li> <li>2. Análisis de factores sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos que inciden en el país y que afectan al sector y a la empresa.</li> <li>3. Análisis del sector.</li> <li>4. Identificación de Amenazas y oportunidades.</li> <li>5. Análisis del comportamiento de la empresa.</li> <li>6. Definición de la misión y visión del negocio.</li> <li>7. Fijación de los objetivos a corto y mediano plazo.</li> <li>8. Divulgación de los objetivos propuestos</li> <li>9. Definición de estrategias, políticas y normas.</li> <li>10. Elaboración de los planes operativos por departamento en base a sus metas y perspectivas</li> <li>11. Revisión de los planes operativos por departamentos en base a sus metas y perspectivas.</li> <li>12. Divulgación entre personal de la empresa.</li> </ol>
<b>Elaboración</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación de los programas operativos, ventas, producción, personal, finanzas, costos y gastos.</li> <li>2. Preparación de los programas financieros.</li> <li>3. Conservación de los programas de presupuesto, cálculos rutinarios.</li> <li>4. Preparación del informe para la gerencia.</li> <li>5. Revisión del informes, análisis, conveniencia e implementación en los objetivos, metas y desde el punto de vista Financiero (Auditoria).</li> <li>6. Ajustes para mejorar los resultados previstos.</li> <li>7. Aprobación final y publicación.</li> </ol>

<b>Ejecución</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de metas específicas por periodos quincenales o mensuales.</li> <li>2. Asignación de recursos, puesta en marcha y vigilancia de cada jefe de departamento.</li> <li>3. Informe de ejecución.</li> </ol>
<b>Control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de las técnicas a seguir para identificar problemas y variaciones.</li> <li>2. Presentación de informes parciales de ejecución.</li> <li>3. Comparación de lo real con lo presupuestado.</li> <li>4. Análisis y explicación de variaciones.</li> <li>5. Implementación de medidas correctivas o la modificación del presupuesto cuando sea necesario.</li> </ol>
<b>Evaluación.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis crítico de los resultados obtenidos.</li> <li>2. Elaboración de los informes globales.</li> <li>3. Identificación de las causas y efectos.</li> <li>4. Capacitación de las experiencias para los próximos periodos presupuestarios.</li> </ol>

Fuente: Burbano (2005)

### Elementos principales del presupuesto

Según welsch (2005) el presupuesto es un plan, que expresa lo que la administración tratará de realizar.

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

Coordinador.- Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía en términos monetarios.

Operaciones.- Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir.

Recursos.- No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya.

Objetivos y principios del presupuesto:

Manifiesta Duart (2011) que de manera general los objetivos del presupuesto son:

Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo establecido.

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en los diferentes departamentos de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Welsch (2005), plantea una clasificación de los principios del presupuesto de la siguiente manera:



Cuadro 2. Clasificación de los principios presupuestarios

GRUPO	PRINCIPIOS	CONCEPTOS
<b>De Previsión</b>	Predictibilidad Determinación Cuantitativa Objetivo	Recalca la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas.
<b>De Planeación</b>	Precisión Costeabilidad Flexibilidad Unidad Confianza Participación Oportunidad Contabilidad por área de responsabilidad.	Indican el cambio para lograr los objetivos deseados.
<b>De Organización</b>	Orden Comunicación	Denotan la importancia de la definición de las actividades humanas.
<b>De Dirección</b>	Autoridad Coordinación	Indican el modo de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados.
<b>De Control</b>	Reconocimiento Excepción Normas Conciencia de costo	Permiten comparaciones entre los objetivos y los logros de los distintos departamentos.

FUENTE: Welsch Gordon (2005)

De acuerdo a Mendoza (2004) los presupuestos se clasifican según:

### 1.- La flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad.

Flexibles o variables.- Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

### 2.- El periodo de tiempo

A corto plazo.- Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.

A largo plazo.- Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

### 3. El campo de aplicación en la empresa

Según Horngren (2007) se clasifican en:

De operación o económicos.- Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de pérdidas y ganancias.

Entre estos presupuestos se pueden destacar:

Presupuestos de Ventas.- Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

Presupuestos de Producción.- Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

Presupuesto de Compras.- Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo.

Presupuesto de Costo-Producción.- Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

Según Gitman (1992) el Presupuesto de flujo de efectivo.- Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados, los gastos y la cantidad de capital de trabajo.

Presupuesto Maestro.- Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa, conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser creado como el "presupuesto de presupuestos".

Presupuestos Financieros.- En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos:

Presupuesto de Tesorería.- Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones.

Presupuesto de erogaciones capitalizables.- Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

Según Martner (2004) el presupuesto se clasifica también en el sector de la economía en el cual se utilizan:

Presupuesto del Sector Público.- Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

El sector público ejecuta una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para desarrollar sus actividades, de modo que para estudiarlas y apreciar su significado es preciso darle forma a la multitud de datos estadísticos que reflejan su sentido y alcance. Para ordenar estas informaciones, existe un conjunto de métodos de clasificación presupuestaria única y universalmente aceptada, pues los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos.

#### Presupuestos del Sector Privado

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

### **1.3 Control del Presupuesto**

Para Welsch (2005) el presupuesto es el plan financiero definido de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la Institución, en donde se establecen las normas para la obtención de los ingresos y ejecución de los egresos.

La disponibilidad presupuestaria es la cantidad de recursos con que cuenta para hacerle frente a sus obligaciones, mediante la revisión de la disponibilidad

presupuestaria se va comparando la ejecución real de los egresos e ingresos estableciendo las variaciones y las disponibilidades.

En la elaboración del presupuesto deben aplicarse tres postulados o principios básicos:

1. El presupuesto debe elaborarse para cada ejercicio fiscal, es decir por un periodo de un año, de enero a diciembre.
2. Debe sustentarse en lo establecido en el marco legal (leyes aplicables).
3. Guardar un estricto equilibrio entre los ingresos y egresos. Según este principio o en ningún caso los egresos excederán a los ingresos.

La ejecución del presupuesto al igual que la formulación, también deberá ajustarse a ciertos principios para procurar el equilibrio fiscal; entre los que se pueden señalar:

1. Los egresos no podrán ser mayores que los ingresos.
2. No debe contraerse ningún compromiso o efectuarse pagos fuera de las asignaciones del presupuesto.
3. No se deben hacer compromisos económicos cuando la asignación presupuestaria esté agotada o insuficiente.

Instrumentos necesarios para la implementación de la contabilidad presupuestaria en la Institución.

Welsch (2005) *“Al mismo tiempo que se conoce la situación financiera de la Institución, para los administradores igualmente es importante conocer de manera fehaciente como son invertidos los recursos disponibles y de qué fuente fueron obtenidos”*.

Por ello es imprescindible que como parte de la gestión se adopten buenas prácticas de manejo administrativo, lo cual se complementa mediante la implementación de un buen proceso de formulación y ejecución presupuestaria.

Para la estructuración de los reportes presupuestarios es necesario contar con cuatro instrumentos fundamentales:

- a) Catálogo de cuentas presupuestarias.
- b) Clasificador presupuestario del objeto del gasto.
- c) Plan presupuestario.
- d) Formato para la presentación de los informes presupuestarios

#### Presupuesto de ingresos y egresos

Cardenas (2009) manifiesta que es un plan que refleja los objetivos y metas financieras a cumplir durante el año fiscal, que contiene las prioridades de la Institución para asegurar su operatividad tanto administrativa, como financiera y que responde a las necesidades de los miembros, así como a los propósitos para los cuales fue creada.

Es una herramienta que además de ser obligatoria es útil para determinar las fuentes de recursos complementarios que se requieren para realizar las actividades de inversión de la Institución.

#### Etapas que se cumplen en el proceso presupuestario

Las etapas que requiere el proceso presupuestario de acuerdo a Zambrano (2006) son:

- Formulación del Presupuesto

Previo a iniciar esta etapa, se realiza un diagnóstico a cada unidad para identificar las necesidades que se tienen en cuanto a la dotación de los materiales, equipo y

otros gastos en el personal como son viáticos, gastos de viaje, capacitaciones, etc.

- Ejecución

Esta etapa corresponde al nivel ejecutivo y operativo, y es donde se hace posible cumplir la planificación y el presupuesto de conformidad a las normas de administración, disposiciones contenidas en la Ley y las adoptadas por la Institución, con el fin de asegurar que la ejecución de los ingresos y egresos se cumpla con las estimaciones o asignaciones aprobadas y se apliquen los principios técnicos y legales que conduzcan al aprovechamiento máximo y al uso transparente de los recursos obtenidos.

- Control y Evaluación.

El presupuesto aprobado se compara analíticamente con la ejecución para determinar el nivel de cumplimiento de los ingresos y de los gastos, identificando los problemas y desviaciones para aplicar los correctivos correspondientes.

Los resultados deben medirse mensualmente a fin de conocer a tiempo lo que acontece, en cuanto al uso racional de los recursos o si los ingresos han alcanzado los niveles esperados para financiar los egresos.

Se debe verificar que todas las operaciones estén debidamente identificadas, analizadas, clasificadas, codificadas y registradas o posteadas en el presupuesto de ingresos y egresos.

Y finalmente comprobar que el presupuesto de ingresos y egresos aprobado del periodo mantenga el principio de equilibrio en toda su ejecución.

Plan operativo anual presupuestario

Según Martner (2004) es la planeación y programación de acciones y actividades requeridas para poner en práctica las políticas, medidas y objetivos, asignando los responsables de cada unidad, departamento o sección de la Institución, fijando metas de trabajo de acuerdo a los recursos disponibles.

#### Plan de inversión

Duart (2011) indica que es el instrumento presupuestario en el cual se consignan los proyectos gestionados para ser ejecutados con los miembros de Institución misma, los cuales son aprobados por la Junta Directiva para ser desarrollados en el período fiscal vigente.

#### Formatos para la presentación de los informes presupuestarios

Hay una serie de instrumentos diseñados para que el encargado del manejo del presupuesto, pueda llevar un efectivo control y registro de los ingresos y egresos que la Institución opera en el periodo fiscal vigente, se les conoce como informes rentísticos.

#### La ejecución presupuestaria.

Álvarez (2012) manifiesta que la ejecución presupuestaria es el proceso mediante el cual se afectan los renglones y sub-renglones de los ingresos y los objetos del gasto en cada unidad administrativa de la Institución, lo cual conduce al conocimiento real de:

- La recaudación por aportaciones, la prestación de servicios y otras fuentes de financiamiento;
- La utilización de los recursos en función del gasto público;
- Los valores utilizados en recursos humanos, materiales y financieros;
- La situación financiera al establecer la relación ingreso-gasto;

#### Plan de inversión



Es el instrumento presupuestario en el cual se consignan los proyectos gestionados para ser ejecutados con los miembros, así como para la Institución misma, los cuales son aprobados por la Junta Directiva para ser desarrollados en el período fiscal vigente.

Reportes presupuestarios según Álvarez (2012)

Informe mensual de ingresos: (informe rentístico).- Es el reporte donde se reflejan las recaudaciones obtenidas durante el mes producto de las aportaciones, cobros por servicios prestados, ingresos por convenios y ejecución de proyectos, etc.

Informe mensual de egresos (informe rentístico).- Es el reporte de la ejecución de los egresos efectuados por la mancomunidad durante un periodo determinado.

Informes de control y seguimiento: Es la aplicación sistemática de instrumentos para registrar el nivel de avance físico y financiero, los problemas y éxito alcanzados en el proceso de ejecución presupuestaria, que permitan realizar los ajustes o reorientar la programación y métodos de gestión.

Liquidación presupuestaria y rendición de cuentas.

Liquidación presupuestaria

Para Horngren (2007) es el proceso de cierre presupuestario del periodo, consiste en la elaboración del informe final de la ejecución presupuestaria

El realizar un proceso de cierre y liquidación del presupuesto permite generar resúmenes rentísticos transparentes que reflejen la situación financiera y administrativa de la Institución en el ejercicio de su gestión.

Entre las actividades de mayor relevancia previa al cierre presupuestario se consideraran las siguientes:

Provisionar las reservas de fondos que genera el presupuesto de egresos que son las obligaciones contraídas pendientes de pago.

Levantar inventario físico de órdenes de pago en administración o donde estén en custodia y comparar con las reservas de fondos, mismos que deben estar debidamente conciliados en el libro de cuentas por pagar de proveedores, contratistas y acreedores.

Horngren (2007) manifiesta que es elaborar el resumen de libro de bancos y caja para determinar las hojas de trabajo y revisar las operaciones mediante estas.

Registrar y revisar las obligaciones pendientes de pago en la opción de reserva de fondos, previa realización de inventario físico de órdenes de pago para su verificación.

Revisar que las transferencias y ampliaciones al presupuesto de ingresos y egresos se hayan realizado conforme a la Ley y a las Normas de Administración Presupuestaria.

Realizar las transferencias entre los objetos de gasto para cubrir asignaciones de disponibilidad sobregiradas, previa solicitud a la Junta Directiva para su liquidación

**Responsabilidad, preparación, manejo y administración del Presupuesto**

Pere (1999) indica que es la responsabilidad de la elaboración del Presupuesto se delega a una persona que está encargado de la Dirección del mismo.

El Director del Presupuesto, deberá ser alguien que posea de amplios conocimientos y experiencias sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar identificado en el sistema contable de la identidad, operaciones en práctica, problemas en la administración, etc. Por lo que normalmente se designa

para dicho puesto un contador quien puede ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas

Pere (1999) aclara, que aunque es el Director del Presupuesto sobre quien cae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido necesita la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es conveniente crear un Comité de presupuesto, que pueda estar compuesto de los ejecutivos que tengan bajo su cargo las principales funciones, como sigue:

**Director o Gerente General.-** Políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) Proyección a futuro.

**Director de finanzas o contralor.-** Aspectos financieros y de control (presupuesto financiero, que incluye el de caja, cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nominas, etc.) estadísticas y costos.

**Gerente producción o superintendencia.-** Control de la materia primas y materiales, de producción, mantenimiento, etc.

Además el comité puede incluir jefes de importancia como el de personal y el de compras.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adaptación del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales, en los diferentes jefes departamentales.

## Objetivos

Los objetivos del presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control; es decir, comprende o están en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como los autores sobre la

materia, que sólo los enmarcan en la Planeación y en el Control, pocos agregan la Dirección.

#### **1.4 La gestión de presupuesto y la rentabilidad**

Para que el presupuesto cumpla con su función, las autoridades de la Institución deben pensar en el beneficio económico a obtener y apoyarse en una planificación estratégica y operativa donde se definan la misión, visión, líneas estrategias, objetivos, políticas y aspectos cualitativos o intangibles ajustados a la realidad estructurado y atendiendo las necesidades básicas o prioritarias conforme a la capacidad o disponibilidad de recursos.

Definiendo antes que nada, la **fórmula de la rentabilidad económica** de un proyecto:

$R = 1 - (C / P)$ , donde.

- **R** es la rentabilidad económica del proyecto (en porcentaje %)
- **C** son los costes incurridos en su realización (en unidades monetarias)
- **P** es el precio o presupuesto predefinido (en unidades monetarias)

#### **1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I**

Una vez realizada la investigación y el análisis pertinente se puede determinar que la Gestión de Presupuesto que está acorde a las necesidades que presente la Granja Porcina de FUNORSAL Salinas - Guaranda es la de Burbano Ruiz Jorge porque este nos presenta las etapas y actividades a seguir en cada una de ellas.

## **CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 Caracterización de Granja**

La FUNORSAL fue creada en 1982 con la finalidad de dar seguimiento a las organizaciones de base, autoridades de gobierno e instituciones de apoyo. En este tiempo no se contaba con vías de comunicación ni de transportes peor de vehículos, por lo que se requería de mayor tiempo fuera de las oficinas. Así que se abrieron 180 Km de vía transitable para la unión de nuestras comunidades

En 1987, la organización adquirió su vida jurídica con el nombre de FUNORSAL. Actualmente FUNORSAL es una organización de segundo grado con carácter de fundación social que no percibe fines de lucro, se inspira en los objetivos de promoción integral de los grupos y organizaciones campesinas de la Parroquia Salinas. Fue legalizada en 1988.

Su función principal es coordinar y promover el trabajo de todas las organizaciones de base en el aspecto social, técnico, productivo, administrativo y educativo como también promover y consolidar los principios de la Economía Solidaria propios de la cultura andina y del mensaje cristiano. Agrupa a 32 organizaciones de base ubicadas desde los 600 hasta los 4200 msnm

Con el fin de efectivizar su trabajo, se crearon equipos: Equipo Socio-organizativo, de Comunidades y Ambiente, Financiero y de Empresas, de Proyectos y Capacitación, y de Gestión del Talento Humano.

Las principales Fuentes de Trabajo son:

- Unidad de Crédito
- Hospedería Campesina Hilandería,
- Tintorería y Mecánica
- Granja Porcina
- Embutidora
- Centro de Acopio

- Granjas experimentales (Tablón Ventanas, Praga Pumín)
- Protección del medio ambiente
- Escuela de Formación Empresarial

## Granja Porcina

La granja porcina está ubicada en el subtropical de la Parroquia Salinas, en la comunidad de Chazo Juan a unos 800 msnm con un clima cálido que ayuda al desarrollo los cerdos, en esta región se cultiva maíz, melaza, verde los mismos que contribuyen como insumos importantes para la elaboración de balanceado y son adquiridos a los pobladores del lugar.

Esta unidad productiva cuenta con 500 cerdos de raza: yorkshire, landrace y duroc que abastecen principalmente a la Embutidora y a otros comerciantes de la zona de la cadena de producción de cárnicos.

### Organigrama Estructural



## **Organigrama Funcional**

### **Funciones del Director Ejecutivo**

- Garantizar el funcionamiento adecuado de la organización y el cumplimiento de las iniciativas aprobados por Junta Directiva.

### **Funciones de la Secretaria**

- ❖ Ser puntual en todas sus actividades.
- ❖ Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y los servicios que estos prestan.
- ❖ Recibir e informar de los asuntos que tengan que ver con el departamento correspondiente, para que todos estén bien informados y desarrollen su trabajo asignado.
- ❖ Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la Empresa.
- ❖ Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamento dentro de la Empresa.
- ❖ Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informados a los Jefes de los compromisos y demás asuntos.
- ❖ Obedecer y realizar instrucción asignadas por el Jefe.
- ❖ Mejora y aprendizaje continuo.

## **Departamento Administrativo / Financiero**

### **Funciones del Contador (a)**

- Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento.
- Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.

- Supervisa, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago.
- Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.
- Revisar conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos.
- Analizar saldos de cuentas contables de años anteriores requerido por organismos financieros de control.
- Desarrollar e implementar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica para la empresa.
- Revisar la lista de proveedores.
- Analizar y participar en las reuniones convocadas con ideas y sugerencias de solución a los programas de control económico de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico y control de la empresa.
- Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control.

### **Funciones del Administrador**

- ✚ **Liderazgo:** la capacidad de guiar a la empresa en base a sus objetivos.
- ✚ **Presentación:** se refiere a su rol como autoridad formal, es decir el cargo y su lugar en la jerarquía.
- ✚ **Planificación:** coordinar el manejo de los recursos, humanos y materiales, para lograr los objetivos de la empresa.
- ✚ **Negociación:** deber ser capaz de ponderar y escoger entre las diferentes opciones que se le presente, ya sea relativos a compras o soluciones de problemas.
- ✚ **Manejo de error:** ser capaz de resolver creativamente los problemas, corregir los errores y seguir adelante.
- ✚ **Enlace:** debe de ser capaz de coordinar sus acciones y la de su departamento con las demás secciones de la empresa.



## **Departamento de producción**

### **Funciones de jefe de producción**

- ✓ Miembro de una estructura de prevención.
- ✓ Coordinador en las fase de elaboración de los proyectos
- ✓ Coordinar en las fases de ejecución de la obras
- ✓ Revisar diariamente el estado operativo de la planta y llevar la bitácora correspondiente.
- ✓ Revisar periódicamente el sistema de almacenamiento, suministro de agua y la planta de tratamiento, desarrollar las acciones necesarias para su operación en las mejores condiciones de funcionamiento.
- ✓ Desempeñar todas aquellas funciones que le asignen relacionadas con su puesto.

### **Funciones del empleado.**

- Usar adecuadamente, las maquinarias, herramientas, sustancias peligrosas, equipos en general, cualquier otro medio con el que desarrollen su actividad.
- Utilizar correctamente los equipos de protección facilitados.
- Informar de inmediato a su superior jerárquico directo, la realización de las actividades correspondientes.
- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones establecidas por la autoridad en el trabajo.
- Cooperar con sus mandos directos para poder garantizar unas condiciones de trabajo que sean seguras y no involucren riesgos para la seguridad.
- Mantener limpio y ordenado su entorno de trabajo, localizando sus equipos y material de trabajo en los lugares asignados.
- Sugerir las medidas que considere oportunas en su ámbito de trabajo para mejorar la calidad, la seguridad y la eficiencia del mismo.

## **Funciones del chofer.**

- Recoger la información correspondiente
- Transportar al jefe donde le indiquen, para dar cumplimiento a sus funciones
- Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe.
- Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado.
- Colaborar recogiendo y/o llevando la correspondencia de la oficina asignada.
- Informar oportunamente del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo.
- Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.
- Informar oportunamente a la Secretaría Administrativa toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.
- Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.

## **2.2 Descripción del procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación.**

En esta investigación se utilizar el método Cualitativo, que aplica métodos teóricos y recolección de información para su interpretación la cual nos va a permitir explorar relaciones sociales y describir la realidad, verificar y comprobar teorías utilizando los siguientes métodos:

***Método de exposición*** que va a permitir obtener informaciones adecuadas y detalladas a fin de medir y evaluar los procedimientos del presupuesto del efectivo.

**Métodos Inductivos** para analizar toda la información y tener en cuenta los posibles cambios.

**Método Deductivo** permitirá analizar la investigación.

**Método Analítico** ayudará a conocer un fenómeno necesario para realizar su análisis.

**Método Histórico** lógico permitirá hacer referencia aquellos resultados previsibles e históricos en cuestión a la evolución de **FUNORSAL** y analizar los resultados relacionados con la hipótesis planteada.

Las técnicas a utilizar en esta investigación es la *Entrevistas* que se realizara al director financiero de la empresa para conocer los problemas por los cuales está a travesando **FUNORSAL**, la *Observación directa* que permitirá realizar la recopilación de la información importante.

Los instrumentos de la investigación a utilizarse es la *Guía de entrevista*, se mantiene como formato la entrevista /cliente.



UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES

“UNIANDES”

## ENTREVISTA

**Realizada al Sr. Flavio Chunir Director Ejecutivo de FUNORSAL- Salinas de Guaranda**

**1. ¿Cuál es la diferencia de esta micro - empresa con otras?**

Nuestra empresa es comunitaria, no existe dueño ni accionistas individuales. La propiedad es de la Organización, es una Fundación si fines de lucro.

**2. ¿A nosotros como clientes, esta micro - empresa que nos ofrece?**

Ofrecemos derivados de la carne (embutidos) productos naturales y hechos artesanalmente, de excelente calidad marca “Salinerito”

**3. ¿La Granja Porcina está cumpliendo con los objetivos planteados?**

Para nosotros como Organización casi, no nos da la materia prima para hacer lo elaborados cárnicos, pero por otro lado tenemos que mejorar la genética animal, ya que están saliendo animales con mucha grasa y lo que nos interesa es carne.

**4. ¿La Granja Porcina qué planes tiene para un futuro inmediato?**

Cumplir con toda la normativa sanitaria y ambiental y ser proveedores de pie de cría para la población en general.

**5. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?**

No tenemos presupuesto.

Disponemos de una contabilidad separada y sabemos por datos históricos de los costos que demandamos



**UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES**  
**“UNIANDES”**

**6. ¿Para la elaboración de presupuestos se basan en algún manual?**

No. A veces solo hacemos referencia a datos históricos de los años transcurridos.

**7. ¿Cada qué tiempo realizan un presupuesto?**

No lo realizamos y cuando lo hacemos es anual.

**8. ¿Qué tipo de presupuesto realizan?**

No se aplica

**9. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?**

Sí, tenemos toda la contabilidad y lo hacemos mensualmente.

**10. ¿Qué departamento está encargado en la vigilancia de la correcta aplicación del presupuesto?**

El departamento financiero de FUNORSAL

**11. ¿La persona encargada de este departamento tiene los conocimientos amplios en esta área?**

Si son profesionales con formación en contabilidad y auditoría.

**12. ¿Se ha hecho conocer a los funcionarios de la importancia y las ventajas de una correcta aplicación de los presupuestos?**

Si, la institución realiza reuniones de equipos trimestralmente para analizar los resultados de las empresas.



**UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES**

**“UNIANDES”**

**13. ¿Ha crecido la Granja Porcina en estos últimos cinco años?**

Nuestro objetivo, no es crecer en número de animales no nos conviene, si no tener justo lo que vamos a utilizar, nuestra granja no es comercial, solo para abastecimiento propio de la Embutidora FUNORSAL. Hemos crecido, mejorando nuestra infraestructura, construyendo un sistema de fitoremedicación para no contaminar las aguas de rio Chazo Juan.

**14. ¿Cómo se mide el nivel de rentabilidad de la Granja Porcina?**

Con el estado de Resultados y el Balance que lo hacemos mensualmente.

**15. ¿Con que recursos físicos cuenta la Granja Porcina?**

- Infraestructura.
- Dotación de alimento a la Granja
- Veterinarios

## **Análisis de la entrevista**

En base a un análisis a la entrevista realizada al Director Ejecutivo, se ha podido notar que FUNORSAL no ha venido trabajando con presupuesto que regulen sus Egresos e Ingresos por lo que han venido teniendo con resultado negativo en el trabajo desempeñado por varios años.

### **2.3 Propuesta de la investigación**

**Tema:** Modelo de Gestión de Presupuesto

**Objetivo:** Mejorar la rentabilidad de la Granja Porcina de FUNORSAL–Guaranda.

**Contenido:**

- ✓ Manual de presupuesto.
- ✓ Presupuesto de ingreso.
- ✓ Presupuesto de otros ingresos.
- ✓ Presupuesto de costo de producción.
- ✓ Presupuesto de costo de distribución.
- ✓ Presupuesto de gasto de administración.
- ✓ Presupuesto de otros egresos.
- ✓ Presupuesto de inversión.
- ✓ Control de Presupuesto.

### **Antecedentes de la propuesta**

Sobre el análisis de la investigación se ha podido evidenciar un inadecuado control en la venta y distribución de la alimentación a los porcinos de esta granja, lo que ha generado una falta de liquidez en la Fundación, para evitar esto inconvenientes, se está recomendado la aplicación de un presupuesto anual el mismo que debe ser presentado el mes octubre para el año siguiente, así se lograra hacer una planificación y supervisión idónea para no exista inconvenientes al momento de realizar dicha actividad y poder cumplir con lo establecido.

De igual manera se afirma, en un porcentaje alto, que la producción es la base principal para lograr una alta rentabilidad, confirmando así la necesidad de aplicar un presupuesto anual con los rubros que hagan falta en la Granja Porcina FUNORSAL– Guaranda.

La aplicación de una Gestión de Presupuesto, constituye una herramienta básica, cuyo propósito es mejorar la rentabilidad de la Fundación. Dado que los resultados de este análisis requieren un estrecho vínculo entre el incremento de la rentabilidad y los objetivos planteados para el año siguiente.

### **Manual de presupuesto.**

El manual de control presupuestal para FUNORSAL – Salinas de Guaranda tiene la finalidad de presentar en forma escrita las políticas y operaciones de la empresa en torno a su presupuesto.

Para lo cual se va a considerar lo siguiente:

### **Proyección**

- Contar con datos históricos de por lo menos un año atrás sobre los rubros que se va a presupuestar.
- Tener el dato de la tasa de tendencia de los rubros a considerar en el presupuesto.
- Considerar la inflación promedio anual de los últimos tres años
- Contar con la información actualizada de los precios en el mercado de los rubros a presupuestar.
- Establecer metas de crecimiento en ventas alcanzadas y reales que permitirá al menos cubrir los egresos presupuestados y generar utilidad a la Fundación.



- Analizar si existe la necesidad de invertir durante el año presupuestados, para lo cual se deberá considerar los gastos financieros en los cuales se incurrirán durante los años que se deba atender el préstamos realizado, de darse el caso.

### **Periodo**

Se debe presentar 1 o 2 proyecciones de presupuesto al Director ejecutivo en Octubre del año anterior a proyectar, debiendo aprobarse este antes del 15 de Diciembre del 2016.

### **Recursos necesarios**

- Información estadística de precios de mercado.
- Información respecto a la inflación.
- Capacitar a los trabajadores en temas de manejo y control de presupuesto.
- Concienciar a los trabajadores de los beneficios que se tendrá al final del año presupuestado.

## Presupuesto de ingresos o venta

Está basado en las ventas logradas en el pasado y en las expectativas respecto a las próximas actividades de FUNORSAL. Tomando en cuenta que los primeros datos serán precisos, las previsiones deben estimarse con realismo y tomando en cuenta diversos factores que incidirán sobre los potenciales ingresos mensuales, como la situación económica del país.



**FUNDACIÓN UNIÓN DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS  
DE SALINAS**



**PRESUPUESTO DE INGRESO O VENTA**

Item	HISTORICO			PROYECTADO			%
	CANT.	PVP	INGRESO 2015	CANT.	PVP	INGRESO 2016	
CERDO ENGORDE	1320	180,00	237.600,00	1320	210,00	277.200,00	16,67%
LECHONES	360	35,00	12.600,00	360	45,00	16.200,00	28,57%
REPRODUCTORAS	30	320,00	9.600,00	30	340,00	10.200,00	6,25%
<b>TOTAL DE INGRESO 2015</b>			<b>259.800,00</b>	<b>T. ING. PROYECTADOS</b>		<b>303.600,00</b>	16,86%

**Análisis:** Luego de haber realizado el presupuesto del 2016 sobre la venta de cerdos se ha podido evidenciar que la falta de control por parte de Director Ejecutivo en cuestión al precio de venta ha sido uno de los factores por los que la Fundación ha venido teniendo pérdidas, específicamente ante precios sumamente bajos, que no guardan relación con los costos y las utilidades esperadas.

## Presupuesto de compra

Este presupuesto se refiere exclusivamente a la compra de materias primas. Para elaborarlo es necesario realizar primero el presupuesto de materia prima, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materia prima requerirán a lo largo del ejercicio para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de producción.



**FUNDACIÓN UNIÓN DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS  
DE SALINAS**



### PRESUPUESTO DE COMPRA DE ALIMENTACIÓN

ITEMS	HISTORICOS			ITEMS	PROYECTADO			%
	PESO UNIDAD LBS.	PRECIO LIBRAS \$	SUB TOTAL		PESO UNIDAD LBS.	PRECIO LIBRAS \$	SUB TOTAL	
ALIMENTACIÓN PARA CERDAS MADRES (28)	40880	0,31	\$ 12.672,80	ALIMENTACIÓN PARA CERDAS MADRES (28)	30660	0,31	\$ 9.504,60	-25,00%
ALIMENTACIÓN PARA CERDAS EN GESTACION (15)	24637,5	0,32	\$ 7.884,00	ALIMENTACIÓN PARA CERDAS EN GESTACION (15)	21900	0,32	\$ 7.008,00	-11,11%
ALIMENTACIÓN PARA LECHONES EN PRE-DESTETE (100)	27375	0,68	\$ 18.615,00	ALIMENTACIÓN PARA LECHONES EN PRE-DESTETE (100)	18250	0,68	\$ 12.410,00	-33,33%
ALIMENTACIÓN PARA LECHONES EN DESTETE (210)	76650	0,57	\$ 43.690,50	ALIMENTACIÓN PARA LECHONES EN DESTETE (210)	57487,5	0,57	\$ 32.767,88	-25,00%
ALIMENTACIÓN CERDO DE ENGORDE (180)	328500	0,26	\$ 85.410,00	ALIMENTACIÓN CERDO DE ENGORDE (180)	295650	0,26	\$ 76.869,00	-10,00%
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 168.272,30</b>	<b>TOTALES</b>			<b>\$ 138.559,48</b>	<b>-17,66%</b>

**Análisis:** En este presupuesto se busca controlar la distribución correcta de la alimentación de los cerdos por cada área ya que en este rubro la Fundación se vio afectada considerablemente, por el desvío de alimentos hacia otros fines, lo cual implica pérdidas económicas para la institución.



**FUNDACIÓN UNIÓN DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS  
DE SALINAS**



**PRESUPUESTO DE COMPRA DE MEDICINA VETERINARIA**

ITEMS	HISTORICO			PROYECTADO			%
	DOSIS	PRECIO DOSIS	SUB TOTAL 2015	DOSIS	PRECIO DOSIS	SUB TOTAL 2016	
INYECCIONES							
HIERRO	12000	\$ 0,15	\$ 1.800,00	15000	\$ 0,14	\$ 2.100,00	17%
RESPISURE	6000	\$ 0,25	\$ 1.500,00	6300	\$ 0,23	\$ 1.449,00	-3%
GERINGAS	1200	\$ 0,15	\$ 180,00	1500	\$ 0,12	\$ 180,00	0%
EQUIPO DE CASTRACIÓN	600	\$ 1,25	\$ 750,00	630	\$ 1,20	\$ 756,00	1%
EQUIPO DE DESCORMILLAR	600	\$ 1,00	\$ 600,00	630	\$ 0,97	\$ 611,10	2%
EQUIPO DE MARCAJE	2400	\$ 0,50	\$ 1.200,00	2700	\$ 0,48	\$ 1.296,00	8%
<b>TOTALES 2015</b>			<b>\$ 6.030,00</b>	<b>TOTAL 2016</b>		<b>\$ 6.392,10</b>	<b>6%</b>

**Análisis:** Mediante la presentación de proformas de los laboratorios proveedores de los materiales se pudo evidenciar que de incrementar los volúmenes de compra se puede acceder a mejores precios en ciertos laboratorios.



FUNDACIÓN UNIÓN DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE  
SALINAS



**PRESUPUESTO DE SERVICIOS BÁSICOS**

ITEMS			
SERVICIOS	COSTO 2015	COSTO 2016	%
AGUA	135,00	135,00	0%
ENERGÍA	340,00	420,00	24%
TELEFONO	216,00	290,00	34%
SERVICIO DE INTERNET	202,00	202,00	0%
<b>TOTALES</b>	<b>893,00</b>	<b>1047,00</b>	<b>17%</b>

**Análisis:** El presupuesto se va a incrementar en los rubros de energía debido a que la misma servirá de mucho para dar calor a los cerdos bebés, el rubro de comunicación ya que se van a realizar los contactos vía email y telefónica con los proveedores.



FUNDACION UNION DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE  
SALINAS



**PRESUPUESTO DE MATERIALES Y UTILES DE OFICINA**

ITEMS	2015	2016
HOJAS	\$ 105,00	\$ 96,00
ESFEROS	\$ 40,00	\$ 48,00
TINTAS IMPRESORAS	\$ 72,00	\$ 78,00
MARCADORES DE PIZARRA	\$ 21,60	\$ 21,60
ARCHIVADORES	\$ 54,00	\$ 54,00
CARPETAS	\$ 7,50	\$ 7,50
SEPARADORES PLASTICOS	\$ 2,50	\$ 2,50
GOMAS	\$ 8,40	\$ 8,40
CINTAS DE EMBALEJE	\$ 62,50	\$ 62,50
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 217,00</b>	<b>\$ 222,00</b>

## Presupuesto de costo de distribución

Comprende las operaciones habidas desde que el cerdo inicia su ciclo de vida, hasta que es puesto en el mercado; por lo tanto, integran los gastos que corresponden a los viáticos a los encargados del cuidado de los cerdos, gastos de transporte y mantenimientos.



### FUNDACIÓN UNIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE SALINAS



#### PRESUPUESTO DE MOVILIZACIÓN

ITEMS	2015	2016
COMBUSTIBLE	\$ 4.380,00	\$ 3.750,00
VIATICOS	\$ 200,00	\$ 300,00
MANTENIMIENTO CAMIONETA	\$ 300,00	\$ 350,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 4.880,00</b>	<b>\$ 4.400,00</b>

**Análisis:** En este presupuesto se busca tener los rubros necesarios para poner hacer la distribución de cerdos a los proveedores que lo requieran.

## **Presupuestos de gastos Administrativos.**

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa. Su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrollen cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los sueldos del recurso humano, material de oficina, entre otros.





**FUNDACIÓN UNIÓN DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS  
DE SALINAS**



**PRESUPUESTO DE SUELDOS 2015**

EMPLEADO CARGO	CANT	SUELDO	IESS		DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO RESERVA	VACACIONES	TOTAL
			12,15%	9,45%					
Director ejecutivo	1	\$ 8.400,00	\$ 1.020,60	\$ 793,80	\$ 700,00	\$ 354,00	\$ 700,00	\$ 350,00	\$ 11.524,60
Administrador	1	\$ 4.800,00	\$ 583,20	\$ 453,60	\$ 400,00	\$ 354,00	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 6.737,20
Contador	1	\$ 6.000,00	\$ 729,00	\$ 567,00	\$ 500,00	\$ 354,00	\$ 500,00	\$ 250,00	\$ 8.333,00
Secretaria	1	\$ 4.248,00	\$ 516,13	\$ 401,44	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 177,00	\$ 6.003,13
Chofer	1	\$ 6.600,00	\$ 801,90	\$ 623,70	\$ 550,00	\$ 354,00	\$ 550,00	\$ 275,00	\$ 9.130,90
Obrero	3	\$ 12.744,00	\$ 1.548,40	\$ 1.204,31	\$ 1.062,00	\$ 354,00	\$ 1.062,00	\$ 531,00	\$ 17.301,40
SUMAN		\$ 42.792,00	\$ 5.199,23		\$ 3.566,00	\$ 2.124,00	\$ 3.566,00	\$ 1.783,00	\$ 59.030,23



**FUNDACIÓN UNIÓN DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS  
DE SALINAS**



**PRESUPUESTO DE SUELDOS 2016**

EMPLEADO CARGO	CANT	SUELDO	IESS		DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDO RESERVA	VACACIONES	TOTAL
			12,15%	9,45%					
Director ejecutivo	1	\$ 9.000,00	\$ 1.093,50	\$ 850,50	\$ 700,00	\$ 366,00	\$ 700,00	\$ 350,00	\$ 12.209,50
Administrador	1	\$ 5.400,00	\$ 656,10	\$ 510,30	\$ 450,00	\$ 366,00	\$ 450,00	\$ 225,00	\$ 7.547,10
Contador	1	\$ 7.800,00	\$ 947,70	\$ 737,10	\$ 650,00	\$ 366,00	\$ 650,00	\$ 325,00	\$ 10.738,70
Secretaria	1	\$ 4.392,00	\$ 533,63	\$ 415,04	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 183,00	\$ 6.206,63
Chofer	1	\$ 7.800,00	\$ 947,70	\$ 737,10	\$ 650,00	\$ 366,00	\$ 650,00	\$ 325,00	\$ 10.738,70
Obrero	3	\$ 13.176,00	\$ 1.600,88	\$ 1.245,13	\$ 1.098,00	\$ 366,00	\$ 1.098,00	\$ 549,00	\$ 17.887,88
<b>SUMAN</b>		\$ 47.568,00	\$ 5.779,51		\$ 3.914,00	\$ 2.196,00	\$ 3.914,00	\$ 1.957,00	\$ 65.328,51

**Análisis:** Para realizar el presupuesto de sueldos se ha tomado en cuenta el básico dispuesto por el Presidente de la República.

### **Presupuesto de impuesto sobre la renta**

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

### **Presupuesto de aplicación de utilidades**

Con base a las utilidades presupuestas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas. De acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversión, etc.; así como, las restricciones de carácter legal y estatutarios que condicionan tal aplicación.

Dicho presupuesto tendría la siguiente forma en su presentación:



**FUNDACIÓN UNIÓN DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE  
SALINAS**



**ESTADO DE RESULTADO**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
(+) INGRESOS	\$ 259.800,00	\$ 303.600,00
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 174.302,30	\$ 144.951,58
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 85.497,70</b>	<b>\$ 158.648,42</b>
(-) COSTO DE OPERACIÓN	\$ 65.020,23	\$ 70.997,51
Sueldos y salarios	\$ 59.030,23	\$ 65.328,51
Servicios Básicos	\$ 893,00	\$ 1.047,00
Distribución	\$ 4.880,00	\$ 4.400,00
Material de Oficina	\$ 217,00	\$ 222,00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 20.477,47</b>	<b>\$ 87.650,91</b>
(-) DEPRECIACIÓN	\$ 550,00	\$ 550,00
<b>U.A.I.</b>	<b>\$ 19.927,47</b>	<b>\$ 87.100,91</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -
<b>U.A.I.</b>	<b>\$ 19.927,47</b>	<b>\$ 87.100,91</b>
(-) PARTICIPACION EMPLEADOS	\$ 2.989,12	\$ 13.065,14
(-) IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.234,59	\$ 18.508,94
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 27.151,18</b>	<b>\$ 55.526,83</b>

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de colaborar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente condicionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos de venta y compra de los productos necesarios que se proyecte elaborar en la realización de tales operaciones.

### Control de resultados

Para controlar la correcta aplicación del presupuesto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones del negocio. Para lo cual se medirá las estimaciones mensuales de cada rubro, para comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planteado, con el fin de tomar las debidas acciones en los meses y rubros donde existan desfases.

Una vez aplicado la Gestión de presupuesto, se debe realizar la verificación del modelo planteado.

- Asegurar que se haya incrementado la rentabilidad en cada rubro.
- Verificar que la alimentación a los porcinos de cada área sea la correcta.
- Valorar el desempeño del Administrador dentro de la Granja.
- Analizar los resultados de cada rubro de acuerdo a lo presupuestado.
- Elaborar un informe de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de presupuestos.

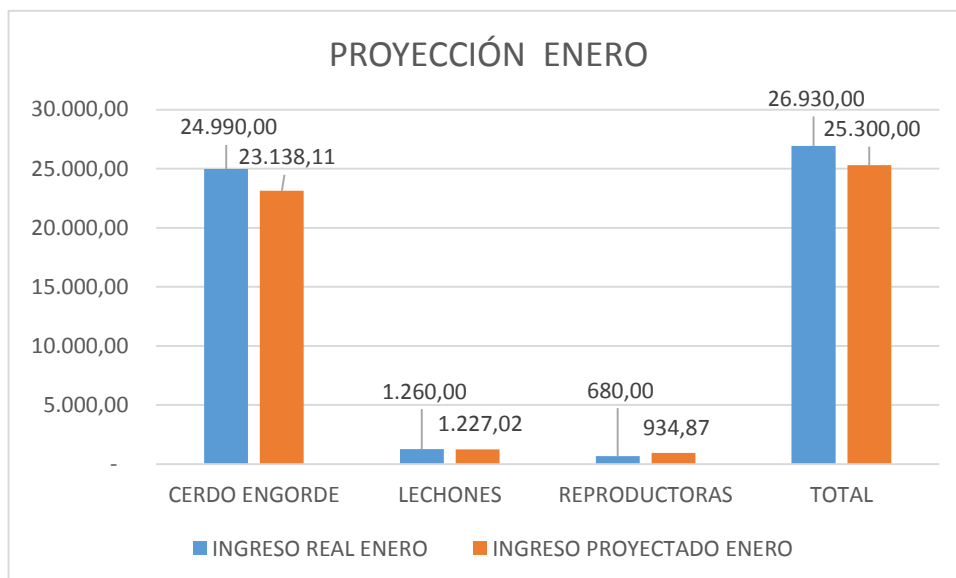


FUNDACIÓN UNIÓN DE ORGANIZACIONES  
CAMPELINAS DE SALINAS



#### PROYECCIÓN ENERO

Item	CANT.	PVP	INGRESO REAL ENERO	INGRESO PROYECTADO ENERO
CERDO ENGORDE	119	210,00	24.990,00	23.138,11
LECHONES	28	45,00	1.260,00	1.227,02
REPRODUCTORAS	2	340,00	680,00	934,87
<b>TOTAL</b>	<b>149,00</b>		<b>26.930,00</b>	<b>25.300,00</b>



### **Beneficios para FUNORSAL**

Con la correcta aplicación y con el alcance de las metas planteadas y objetivos FUNORSAL al final del ejercicio presupuestado obtendrá mayor rentabilidad.

La rentabilidad, de acuerdo a la proyección realizada, sería afectada positivamente, dado el control de presupuesto a establecer, generando los valores que a continuación se presentan:

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rentabilidad sobre ingresos	11,01%	10,5%	18,3%
Rentabilidad sobre costos	12,55%	11,67%	22,38%

Se puede apreciar un aumento significativo de la rentabilidad gracias al establecimiento del presupuesto y su control.

## **2.4 Conclusiones parciales del capítulo**

FUNORSAL está trabajando sin realizar un presupuesto de ingresos y egresos lo cual ha ocasionado un sin número de problemas respecto a la rentabilidad, por lo que se sugiere implementar la Gestión de Presupuesto.

## **CAPITULO III: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **3.1 Validación y/o evaluación de resultados de su aplicación.**

Con el fin de demostrar el potencial de la propuesta diseñada para mejorar la Rentabilidad de la Granja Porcina FUNORSAL – Guaranda, se presentó la misma a profesionales en el tema para que este sea validado por los mismos antes de proponer su aplicación.

Para la validación se elaboraron las siguientes preguntas:

La respuesta 1 fue contestada por: **Ing. Walter Chango Changotasig**

La respuesta 2 fue contestada por: **Ing. Jeny Alomia Balarezo**

#### **1. ¿Considera usted que la propuesta planteada es idónea para la Granja porcina FUNORSAL – Guaranda?**

**Respuesta 1:** Si, es idónea, debido a que no existencia de presupuestos está perjudicando a **FUNORSAL** en lo que respecta a lo económico.

**Respuesta 2:** Si, es idónea y necesaria, ser aplicado de manera inmediata para mejorar la rentabilidad de la FUNDACIÓN.

#### **2. ¿Cree usted que para el diseño de la propuesta, fueron abordados los temas de más relevancia sobre la misma?**

**Respuesta 1:** Si, los temas tratados para llegar a la propuesta fueron los necesarios.

**Respuesta 2:** Si. Los temas abordados guiaron correctamente el diseño de la propuesta.



**3. ¿Cree usted que la propuesta es factible para ser presentada al Director ejecutivo de FUNORSAL?**

**Respuesta 1:** Si. Sería muy conveniente su presentación.

**Respuesta 2:** Si. Tiene gran potencial.

**4. Del 1 al 10, donde 1 es nada de potencial y 10 es mucho potencial, ¿qué nivel de potencial le daría a la presentación de la propuesta?**

**Respuesta 1:** 10

**Respuesta 2:** 10

#### **Análisis de los resultados**

Se considera muy importante que cualquier proceso de investigación se encuentre estrechamente relacionado con el mundo real de aplicación de su área. Se corre el riesgo que la investigación avance por un sendero que discrepe con el seguido por la realidad práctica, dificultando posteriormente la aplicación de los resultados y conclusiones obtenidas de la investigación. Por ello es necesario conocer y considerar las inquietudes, opiniones y tendencias de los profesionales del área sobre el cual se desarrolla el trabajo.

### 3.2 Certificado de validadores

#### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Por medio del presente documento, Yo, Walter Fernando Chango Changotasig con Cédula de identidad # 120307735-7, de profesión Ingeniero Comercial, tengo a bien certificar que la Gestión de Presupuesto para la Granja Porcina de FUNORSAL - Guaranda realizado por la Sra. Leonela Doraliza Miranda Chávez, evidencia alta consistencia organizacional, y estructura adecuada para mejorar la situación actual de la empresa FUNORSAL Guaranda. Razón por la cual me permito validar la propuesta, y felicitar a la autora.

Autorizo a la Sra. Miranda Chávez Leonela Doraliza hacer uso de la presente certificación como ella crea conveniente.

Lo certifico,



Walter Fernando Chango Changotasig

Ingeniero Comercial

### **Certificación de los validadores**

A petición de la parte interesada Leonela Doraliza Miranda Chávez, certifico que una vez revisado el contenido de la investigación realizada, como trabajo de titulación denominado "Gestión de Presupuesto para la Granja Porcina FUNORSAL-GUARANDA" previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad Superior Auditoria y Finanzas CPA.

Certifico que la investigación contiene, relevancia, para ser implementada en la Granja Porcina FUNORSAL - Guaranda.

Atentamente



Ing. Alomiá Balarezo Jeny Jacqueline  
Cajera – Banco Nacional de Fomento

### **3.3 Conclusiones parciales de capitulo**

Con la aplicación del presupuesto se mejorara la rentabilidad económica de la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas **FUNORSAL**.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

El proyecto que se ha realizado contribuirá de manera muy importante para identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo una implementación exitosa de una Gestión de Presupuesto para la Granja Porcinas de FUNORSAL – Guaranda. Sus sucesos importantes que reflexionar y muchas otras se deben reforzar como puntos importantes para llevar a cabo una buena implementación.

Dentro de los puntos que se consideran que tienen más importancia en un proyecto de esta naturaleza son el detectar cuáles son las necesidades reales en la adquisición de la materia prima para la alimentación de los porcinos, que los procesos operativos de una empresa se apeguen a la realidad del trabajo diario y no sean un obstáculo burocrático, definir de manera clara y lo más tangible posible los beneficios económicos, laborales, y de cualquier otra índole que se piensan alcanzar con la correcta alimentación de los porcinos .

Como mencionamos a lo largo de este documento una de los problemas más frecuentes para que la Gestión de Presupuesto no cumpla con el objetivo para el cual fue adquirido es que la implementación del mismo no sea exitosa, y la mayor causa para que una implementación fracase es hacer a un lado a los que trabajan en la operación diaria de la empresa, ya que entonces la Gestión de presupuesto es desarrollado e implementado sin saber cuáles son objetivos dentro de la organización perdiendo de vista el objetivo general de la misma, teniendo como resultado un gasto en lugar de una inversión.

En la introducción de este documento hablamos sobre cuáles son los objetivos que se desean lograr con el proyecto, y mencionamos que una parte importante que FUNORSAL es una organización privada de segundo grado y sin fines de lucro que busca el desarrollo Integral de las organizaciones bajo el modelo de economía social y solidaria, sin embargo, en este caso son una herramienta importante que le permite presupuestar sus ingreso y egresos. De manera estricta si la implementación de esta Gestión de presupuesto permite que se lleve a cabo

un control adecuado en el manejo de la materia prima y cumplir con las expectativas en la crianza de Porcinos podemos decir que entonces el proyecto ha sido exitoso.

## **RECOMENDACIONES**

Aun sabiendo que FUNORSAL no cuenta con un manual de Presupuesto entendemos que sería recomendable incrementar en un futuro inmediato este manual aplique la formación del personal en el área adecuada para su correcto funcionamiento y así garantizar su éxito en la aplicación.





## Bibliografía

- Alberto, B. N. (cuarta edición 2008 ). *Finanzas para no financieros* . Bogotá: Pontica Universidad Javeriana .
- Alfredo Sarmiento. (2012). *Contabilidad General*. Edino.
- Alvarez, R. C. (2012). *Auditoria de los estados financieros*.
- Auditoria, N. I. (2009). *Evaluación de riesgo y control interno*. Ecuador.
- Barrio, J. F. (2008). *la Auditoria de los Sistemas de Gestión de Calidad*. Barcelona: Amazon.com.
- BCE, B. M. (s.f.). *Liquidez Global: Conceptos, medidas e implicaciones desde la perspectiva de la política monetaria* .
- Burbano Ruiz, J. (2001). *Enfoque Moderno, Planificación y Control de Recursos*. Bogotá : Hc Grand - Hill/Interamericana.
- Burbano Ruiz, J. (2005). *Presupuesto, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos*. Bogotá: Hc Graw - Hill/Interamericana.
- Cardenas, R. (2009). *Presupuestos teoría y práctica*. Mexico: Mc- graw-Hill.
- Cepeda, G. (2002). *Auditoria y Control Interno*. Bogotá - Colombia: Mc Graw - Hill interamericana s.a.
- Cepeda, G. (2002). *auditoria y control interno* . bogota-colombia: Mc GRAW-HILL interamericana s.a.
- Cuervo García, A. (1994). *Análisis y planificación financiera de la Empresa*. Madrid: Civito Ediciones, S.L.
- Curvo García, A. (1994). *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Madrid: Civito Ediciones, S.L.
- DEL RIO, C. (Decima edición 2009). *El presupuesto* . Mexico.
- DEL RIO, C., & Del Rio, C. (Decima edición 2009). *El presupuesto*. Mexico.
- Diaz, S. G. (2009). *Antecedentes históricos de la Auditoria de Calidad*.
- Diego, N. C. (2005). *Administración Financiera* . Colombia.
- Duart, E. Q. (2011). *Presupuesto Planificación y Control*.
- Elizondo, A. L. (2009). *Procesos Contables 4*. México: Thomson.
- Estado, C. g. (2012). *Ministerio de Finanzas*. Ecuador.
- Finanzas, M. e. (2013). *Contraloría General del estado*. Ecuador.

- Flavio, M. ( 2007). *El estado de flujos de efectivo*.
- Gancino Vega, A. I. (2010). *Planificación preupuestaria y su incidencia en la información financiera*.  
Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Garcia Lorenzo, R. (2008). *Analís de los estados contables*. Madrid : Esic.
- Gitman Lawrence , L. (1992). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: Harla S.A.
- Gitman Lawrence, J. (1992). *Fundamentos de la administración Financiera*. Mexico: Harla S.A.
- Guzman, C. A. (2006). *Ratios Financieros y matematica de la Mercadotecnia*.  
<http://cesaraching.blogspot.com>.
- Hilton, W. (2005). *Presupuestos:Planificacion y control*. Mexico: Pearson .
- Horngren, C. T. (2007). *Contabilidad Financiera*. Mexico: Person Educación.
- ISO, a. d. (s.f.). [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Jorge, B. R. (2011). *Presupuesto*. Colombia: Worldcolor.
- Jose, C. (2011). *Evaluación y Planificación*. España: Academia de España.
- Juricont. (2013). *Evolución de la auditoria*. Ecuador.
- LAFUENTE, F. M. (1992). *DIRECCION ESTRATEGICA Y PLANIFICACION FINANCIERA DE LA PYMES*.  
MADRID: FERNANDEZ CIUDAD, S.L.
- Lizcano Alvarez, J. (2003). *Rentabilidad Financiera*.
- López, A. e. (2009). *Proceso Contable 1*. México: Thomson.
- López, A. E. (2009). *Procesos Contables 4*. México: Thomson.
- Luna, O. f. (2011). *Sistemas de control Interno para organizaciones*. Lima- Perú: Instituto de Investigación en accountability y control - IICo.
- Madariaga, J. M. (2009). *Manual Práctico de Auditoria*. España: Deusto.
- Mantilla. (2009). *los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Manuel, M. E. (2009). *Auditoría*. México: Ecafsa.
- Martner, G. (2004). *Planificacion y Presupuestos por programas*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Mendoza Roca, C. (2004). *Presuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Uninorte.
- Moreno, A. P. (2009). *Fundamentos del Control Interno*. España: Thomson.
- Pacioli, R. e. (2012). [www.itson.mx/paciol](http://www.itson.mx/paciol).

- Parada Daza, J. R. (1988). *REntabilidad Empresarial*. Universidad de Concepcion.
- Pascual, M. (2009). Tres conceptos financieros.
- Pere, N. (1999). *Elaboracion y control de presupuesto*. Barcelona: Gestion 2000.
- Reeve, W. C. (Octava Edicion ). *Contabilidad Administrativa*.
- Salinas, F. d., & Funorsal, F. S. (1995). *Acuerdo Ministerial*. Guaranda .
- Sanchez, I. o. (2011). *Auditoria I*. Mexico: Ecafsa.
- Santandreu, E. (2000). *El análisis de la Empresa a trvez de ratios*. Barcelona - España.
- Santillan, J. P. (2009). *Auditoria*. México: Ecafsa.
- Sarmiento, A. (2012). *Contabilidad General*. Edino.
- Segura, S. A. (1994). La rentabilidad economica y financiera de la gran empresa Española. *Resvista española de financiacion y coantabilidad*, 159-179.
- Suarez, a. A. (2008). *auditoria de comunicacion*. buenos Aires: La Crujia.
- Tanaka Torres, E. M. (2011). *Influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del ministerio*. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor San Marcos.
- UNIANDES, U. (2012). *Manual de Investigación*. Quito: Mendieta.
- Vergés J., J. (2011). *Analisis Financiero Economico de las Empresas*. Barcelona: Universidda autonoma de Barceloma.
- VILA, B. J. (2009). *Auditoria de los Sistemas de Gestion de calidad* . Bogota : Colombia .
- Vilches, R. (2009). *Apuntes de auditoría*. ecuador.
- Warren, c. R. (2005). *Contabilidad Adminidtrativa* .
- WELSCH, G. A. (2005 sexta edicion ). *presupuesto*. mexico: Pearson Educacion.
- [www.google.com.ec/search?q=origen+de+auditoria+de+calidad](http://www.google.com.ec/search?q=origen+de+auditoria+de+calidad). (s.f.). *auditoria de calidad*.
- [www.puerto-boyaca.gov.cov](http://www.puerto-boyaca.gov.cov). (s.f.). *manual de control interno*.
- Yudi, M. S. (2010). *Analisis de la Rentabilidad Economica y Finanaciera en la Empresa exportadora y comercializadora de BioacuaticosCOEXBI S.A.* IOJA: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

**ANEXOS**

Anexo1: Mapa de Salinas de Guaranda.



**Anexo 2: Fotografía de la Parroquia Salinas de Guaranda.**



**Anexo 3: Fotografía de la Sede principal de FUNORSAL.**



**Anexo 4: Fotografía de Entrevista realizada al Sr. Flavio Chunir Director Ejecutivo de FUNORSAL en Presencia del Motor Padre Antonio Polo.**



**Anexo 5: Fotografía de la Granja Porcina.**









## Anexo 6: Formato de Entrevista



UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES

“UNIANDES”

# ENTREVISTA

Realizada al Sr. Ing. Flavio Chunir Director Ejecutivo de FUNORSAL-Salinas de Guaranda

1. ¿Cuál es la diferencia de esta micro - empresa con otras?
2. ¿A nosotros como clientes, esta micro - empresa que nos ofrece?
3. ¿La Granja Porcina está cumpliendo con los objetivos planteados?
4. ¿La Granja Porcina qué planes tiene para un futuro inmediato?
5. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?
6. ¿Para la elaboración de presupuestos se basan en algún manual?
7. ¿Cada qué tiempo realizan un presupuesto?
8. ¿Qué tipo de presupuesto realizan?
9. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?
10. ¿Qué departamento está encargado en la vigilancia de la correcta aplicación del presupuesto?



## UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES “UNIANDES”

11. ¿Qué departamento está encargado en la vigilancia de la correcta aplicación del presupuesto?
12. ¿Se ha hecho conocer a los funcionarios de la importancia y las ventajas de una correcta aplicación de los presupuestos?
13. ¿Ha crecido la Granja Porcina en estos últimos cinco años?
14. ¿Cómo se mide el nivel de rentabilidad de la Granja Porcina?
15. ¿Con que recursos físicos cuenta la Granja Porcina?

## Anexo 7: Currículos de expertos

### CURRICULUM VITAE

#### 1. DATOS PERSONALES



**LUGAR DE NACIMIENTO** : ECHEANDIA

**FECHA DE NACIMIENTO** : 20 DE NOVIEMBRE DE 1967

**NOMBRES** : JENY JACQUELIN

**APELLIDOS** : ALOMIA BALAREZO

**NACIONALIDAD** : ECUATORIANA

**CEDULA DE IDENTIDAD** : 020105985-4

**ESTADO CIVIL** : DIVORCIADA

**PROFESION** : INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**DIRECCIÓN** : AV. 5 DE OCTUBRE ENTRE  
MARGARITA ORDILLO Y AV. NELSON LEON

**TELEFONOS** : 032970310 / 032970059 / 0993040023

## **2. ESTUDIOS REALIZADOS**

**INSTRUCCIÓN PRIMARIA** : ESCUELA JUAN BENIGNO VELA

**INSTRUCCIÓN SECUNDARIA** : COLEGIO "GALO PLAZA LASSO"

**TITULO OBTENIDO** : BACHILLER EN QUIMICO BIOLÓGICAS

**SUPERIOR** : UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

**TITULO OBTENIDO** : INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

## **3. CURSOS REALIZADOS**

✚ SEMINARIO DE SECRETARIADO EJECUTIVO REALIZADO EL 7 DE NOVIEMBRE AL 17 DE DICIEMBRE DE 1996.

✚ CURSO TEORICO PRACTICO DE COMPUTACION Y PROGRAMACION BASICA ELEMENTAL DEL 12 AL 22 DE SEPTIEMBRE DE 1988, CON UNA DURACION DE 24 HORAS.

✚ CURSO DE OPERADOR Y PROGRAMADOR DE SISTEMAS DEL 7 DE AGOSTO DE 1998 AL 26 DE NOVIEMBRE DE 1999.

✚ CURSO OPERATIVO WINDOWS XP, MICROSOFT EXCEL, MICROSOFT ACCESS, MICROSOFT PROJECT, NAVEGADOR EN INTERNET, ETC CON UNA DURACION DE 136 HORAS ACADÉMICAS.

- ✚ SEMINARIO DE ESTRATEGIAS PARA LA EXELENCIA, CON UNA DURACION DE 40 HORAS ACADEMICAS.

#### **4. EXPERIENCIA LABORAL**

**EMPRESA:** GADMCE ECHEANDIA

**CARGO** : SECRETARIA GENERAL

**TIEMPO** : DESDE EL 30 DE AGOSTO DE 1996 - 6 DE MAYO DE 1998

**EMPRESA:** GADMCE ECHEANDIA

**CARGO** : TESORERA

**TIEMPO** : DESDE EL 04 DE OCTUBRE DEL 2000 - 5 DE ENERO 2005

**EMPRESA:** BANCO NACIONAL DE FOMENTO ECHEANDIA

**CARGO** : RECIBIDORA PAGADORA

**TIEMPO** : DESDE EL 02 DE MAYO DEL 2015 HASTA LA ACTUALIDAD.

#### **5. REFERENCIAS PERSONALES**

**DR. RICHARD MINAYA**

GERENTE PROPIETARIO DE AGRO INSUMOS "EL AGRICULTOR"

TELEFONO: 032971129 / 0939936280

**ENMA CUEVA JARAMILLO**

ASISTENTE DE PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL GADMCE ECHEANDIA

TELEFONO: 032970201 0997632240

## **HOJA DE VIDA**



### **DATOS INFORMATIVOS**

**NOMBRES** : WALTER FERNANDO

**APELLIDOS** : CHANGO CHANGOTASIG

**CEDULA DE IDENTIDAD** : 1203077357

**FECHA DE NACIMIENTO** : 12 DE OCTUBRE DE 1971

**NACIONALIDAD** : ECUATORIANA

**ESTADO CIVIL** : CASADO

**DIRECCIÓN** : SUCRE Y AV. 24 DE MAYO

**CIUDAD** : ECHEANDIA

**TELEFONOS** : 032971125 / 032970932 / 0985366669

**CORREO** : [ferchang71@hotmail.com](mailto:ferchang71@hotmail.com)

### **1. ESTUDIOS REALIZADOS**

**PRIMARIA** : ESCUELA FISCAL MIXTA "ADOLFO PAEZ"



ECHEANDIA PROVINCIA BOLIVAR

**SECUNDARIA** : COLEGIO NACIONAL "GALO PLAZA LASSO"

DR. EUGENIO ESPEJO "BACHILLER EN CONTABILIDAD"

**SUPERIOR** : UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

EGRESADO DE LA ESCUELA DE INGENIERA COMERCIAL

CONTABILIDAD BACHILLER REGISTRO 047703

ESCUELA JAVERIANA DEL ECUADOR "INGENIERO COMERCIAL"

## 2. CURSOS REALIZADOS

✓ COORPORACION DE PROMOCION UNIVERSITARIA SAN FRANCISCO DE QUITO:

Contabilidad Financiera

✓ BANCO POPULAR: SEMINARIO "Calidad en el

Servicio"

✓ SECAP: Técnico en Computación

✓ SECAP: Planificación Estratégica y Liderazgo

✓ SECAP: Gerencia de Marketing y Ventas

✓ SECAP: Administración Sueldos y Salarios

✓ SECAP: Gestión Empresarial

- ✓ SECAP: Calidad Total
- ✓ SEFOCAP: Ingles 4to Nivel
- ✓ PROTEL COTELSA: Contabilidad Gubernamental
- ✓ BANCO ASERVAL: Concepto de Finanzas
- ✓ PRODUBANCO: Seminario "Taller de Negociación"
- ✓ PRODUBANCO: Formación Promotores de Ventas

### 3. EXPERIENCIA LABORAL


- ❖ **BANCO CENTRO MUNDO:** Ejecutivo de Crédito por el lapso de 2 años
- ❖ **PROLOCAL:** Asistente Financiero por el lapso de 8 meses
- ❖ **CENTRO MATERNO INFANTIL ÉCHEANDIA :** Jefe de Bodega por el lapso de 1 año
- ❖ **GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ECHEANDIA**  
 Secretario General por el lapso de 1 año  
 Contador General por el lapso de 3 años  
 Encargado Director Financiero por el lapso de 2 meses

### 4. REFERENCIAS PERSONALES

✚ Lcda. Sheila Escudero

CENTRO MATERNO INFANTIL AREA · 4 ECHEANDIA

Teléfono: 032971221

 Dr. José Luis Guerrero

CENTRO MATERNO INFANTIL AREA · 4 ECHEANDIA

Teléfono: 032970545