



FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

MODELO DE CONTROL PRESUPUESTARIO, COSTOS Y CARGAS
IMPOSITIVAS, APLICABLE A UNA EMPRESA EXTRACTORA DE
ACEITE DE PALMA UBICADA EN EL CANTON QUEVEDO, PROVINCIA
DE LOS RIOS.

TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO

Autora

Sabel Maritza Gutiérrez Gavilanes

Tutora

Yolanda Pinzón

SAMBORONDON, AGOSTO 2014

DEDICATORIA

Con mucho amor para mi compañero de vida,
por apoyarme sin restricciones en todas mis iniciativas.

Con inmenso cariño para mis dos hermosos hijos,
quienes desde pequeños me han ayudado
a convertirme en un mejor ser humano.

Para una mujer a quien amo y respeto desde niña, mi madre,
de quien aprendí a perseverar a pesar de las dificultades.

RECONOCIMIENTO

Un profundo agradecimiento a Dios Nuestro Señor por regalarme esta nueva oportunidad de crecimiento profesional.

Mi especial reconocimiento hacia los directivos de la empresa analizada quienes me dieron total apertura a sus instalaciones y sus libros, a quienes les auguro el futuro que anhelan pues se están preparando adecuadamente para ello.

Y hoy que quedan atrás todos los que formaron parte del camino, los que aportaron en mayor o menor medida en el nuevo bagaje de conocimientos, es importante agradecer a cada uno de los profesores que con entusiasmo nos compartieron sus experiencias, pero además resaltar la labor realizada por los personeros de la Escuela de Ejecutivos quienes siempre estuvieron dispuestos a atender nuestros requerimientos.

Están también aquellas nuevas amistades que hicieron que los arduos fines de semana se tornaran más llevaderos y con quienes logré especialmente un enriquecimiento personal.

Finalmente debo mencionar y agradecer a los colaboradores y ex -colaboradores de la empresa que dirijo, quienes me apoyaron en aquellos días en que los trabajos o el cansancio me rendían, atendiendo eficientemente los temas que yo no podía.

INDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	3
Antecedentes	3
Descripción del problema	4
Alcance y delimitación del objeto de este proyecto	6
Preguntas de la investigación	6
Objetivos	7
Justificación	8
CAPITULO II	9
Marco teórico	9
Marco conceptual	12
Marco legal	24
CAPITULO III	26
Metodología	26
Población y muestra	27
Técnicas de investigación y pasos a utilizar	27
Instrumentos de recolección de datos	28
CAPITULO IV	29
Características de la empresa	29

Análisis situacional	31
El proceso extractivo de la palma aceitera	34
Sistema de remediación ambiental	41
El Vivero	42
Diseño de un Modelo Presupuestal apropiado	44
Aplicación práctica	57
CAPITULO V	66
Conclusiones	66
Propuesta de mejora	67
ANEXOS	69
BIBLIOGRAFIA	82

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1.- Clasificación de los presupuestos	18
Tabla # 2.- Cédula presupuestal del Dpto. de Ventas	51
Tabla # 3.- Cédula presupuestal del Dpto. de Producción	52
Tabla # 4.- Cédula presupuestal del Dpto. de Compras	53
Tabla # 5.- Cédula presupuestal del Dpto. de Logística	53
Tabla # 6.- Cédula presupuestal del Dpto. de RR.HH.	54
Tabla # 7.- Cédula presupuestal del Dpto. de Vivero	55
Tabla # 8.- Cédula presupuestal del Dpto. Financiero	55
Tabla # 9.- Presupuesto Global	56
Tabla # 10.- Cálculo de Metas de Ventas	60
Tabla # 11.- Cálculo de Requerimientos de Materia Prima	60
Tabla # 12.- Cálculo de Compras de Fruta	61
Tabla # 13.- Cálculo de Disponibilidad de Plantas	61
Tabla # 14.- Presupuesto anual 2014	62
Tabla #15.- Flujo de Efectivo	63
Tabla #16.- Matriz de Revisión	64

INDICE DE FIGURAS

Figura # 1.- Area de pesaje	34
Figura # 2.- Patio de descarga	35
Figura # 3.- Llenado de vagones	35
Figura # 4.- Autoclaves	36
Figura # 5.- Fruta cocida	36
Figura # 6.- Sistema de poleas	37
Figura # 7.- Sistema de desgranado	37
Figura # 8.- Digestor	38
Figura # 9.- Prensa	38
Figura # 10.- Torta de prensado	39
Figura # 11.- Sistema de clarificación	40
Figura # 12.- Tanque de almacenamiento	41
Figura # 13.- Chimenea con depurador de gases	41
Figura # 14.- Tratamiento de aguas residuales	42
Figura # 15.- Previvero	43
Figura # 16.- Transplante al vivero definitivo	43
Figura # 17.- Vivero definitivo	43
Figura # 18.- Organigrama de la empresa	44
Figura # 19.- Precios del aceite de palma 2010 – 2014	58
Figura # 20.- Precios del aceite de palmiste año 2013	59

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Marco legal	69
Anexo 2.- Estado de resultados proyectado	81

RESUMEN

La eficiencia en el desarrollo de los negocios depende de los recursos de las empresas y del grado de organización administrativa, de la visión de la gerencia, de la capacidad de planeamiento de los funcionarios y finalmente de la capacidad de relacionar el gasto presupuestal con el logro de los objetivos.

El presente trabajo de investigación revisó la realidad de una empresa extractora de aceite de palma con más de 30 años en el mercado, Palmar de los Ríos, para determinar si las herramientas de control implementadas eran adecuadas para la operación de la empresa. Para ello se revisaron los procesos de producción, el mercado en el que se halla inmerso, la alta competencia a la que enfrentan, el nicho al que sirve y la opinión de los expertos acerca del futuro desenvolvimiento de los precios del producto.

Al final quedó claro que los precios del aceite seguirán volátiles y que el éxito futuro dependerá mucho más que antes, de la elección de un modelo presupuestal más aplicable a la realidad de la empresa. Al revisar las herramientas disponibles dentro del mercado latinoamericano no se pudo identificar ninguna específicamente desarrollada para el mismo tipo de empresa; sin embargo, por tratarse de una herramienta administrativa, lo que realmente importa es el enfoque que se le pueda dar.

Es así como se pasó revista a 5 modelos presupuestales encontrados en el ámbito general, uno de los cuales: el tradicional, ya estaba en uso por parte de la empresa. Al contrastar las características del mismo con la realidad actual, se llegó a la conclusión de que dicho método no cumple la función para el que fue creado, por tanto la recomendación es un cambio de modelo encontrando que el más aplicable a los requerimientos de Palmar de los Ríos es el basado en actividades.

INTRODUCCION

En momentos de alta competitividad y ante la presencia de fuertes procesos de globalización, se hace cada vez más necesario el uso de nuevas herramientas para apoyar los procesos administrativos y hacer posible la toma de decisiones enfocadas a mantener ventajas competitivas sostenibles.

En esta realidad se desarrolla la empresa Palmar de los Ríos¹ quien se dedica a la extracción del aceite de palma desde hace más de 30 años y cuya operación se ha visto afectada por la fuerte demanda interna de la fruta y adicionalmente por una agresiva expansión de los grandes productores del aceite rojo de palma.

Considerando que el Presupuesto es un mecanismo de control que permite establecer rápidamente las desviaciones de las metas establecidas y de este modo mantener un manejo adecuado de los recursos para lograr la optimización de los resultados empresariales, fue escogido como la herramienta efectiva de control para la empresa en estudio.

Si bien la empresa hace uso de un presupuesto, el mismo no está enfocado a la realidad de la Palmar de Los Ríos: los responsables departamentales no participan en su elaboración y los resultados de ejecución no son revisados a tiempo por lo que ninguna acción correctiva puede ser aplicada. En este contexto, más allá del rediseño del modelo presupuestal se estableció la importancia de la socialización de la herramienta para que cumpla eficazmente con la función de control para el que fue concebido.

¹ El nombre de la empresa es ficticio en salvaguarda de la identidad de la compañía real.

La investigación estuvo enfocada a la revisión de modelos presupuestales existentes en libros, documentos, entrevistas a expertos, etc. para escoger el de mejor aplicación a la empresa en análisis.

Al revisar los modelos presupuestales existentes en Latinoamérica no se encontraron diferencias significativas en general, salvo el enfoque de los mismos. Al final se identificaron dos corrientes: el presupuesto tradicional y el presupuesto por resultados. A nivel más universal existen otros puntos de vista: presupuesto basado en actividades, presupuesto basado en el cuadro de mando integral y la gestión adaptativa sin presupuesto.

El presente trabajo se desarrolló en cinco capítulos, el primero de los cuales introduce al lector dentro del entorno en el que se desarrolla Palmar de Los Ríos y detalla el alcance de esta investigación. En el segundo capítulo se puede encontrar información relacionada al marco conceptual del tema, los fundamentos teóricos y las leyes que se deben tener en consideración. El tercer capítulo explica con detalle la metodología aplicada.

Dentro del cuarto capítulo se encuentra información relativa al negocio en específico y a la realidad actual de la empresa y en ese contexto se analizan las alternativas presupuestales para diseñar un modelo que se ajuste a sus necesidades y cumpla con el propósito buscado: un mejor control de costos y cargas impositivas que les permita ganar competitividad dentro de su mercado.

El capítulo final recoge las conclusiones a las que se llegó a través de la investigación realizada y propone alternativas de mejora que a no dudarlo ayudarán a lograr que esta empresa trascienda en el tiempo a través de las generaciones que ya están en capacidad de tomar las riendas del negocio.

CAPITULO I

Antecedentes

El cultivo de la palma de aceite, también conocido como palma africana y cuyo nombre científico es *Elaeis Guineensis* sería originario de Africa Occidental donde su utilización cumplía básicamente con propósitos alimenticios y medicinales sin embargo, el objetivo de los cultivos a gran escala ha sido la extracción del aceite de palma, del aceite de palmiste y en proyectos recientes para la generación de biodiesel.

La producción de la palma africana se da en 42 países del orbe y cubre un área de alrededor de 11 millones de hectáreas sin embargo, de acuerdo con la United Nations Environment Programme (UNEP) las áreas los cultivos principales se localizan en Indonesia, Malasya, Nigeria, Colombia, Ecuador y Papua Nueva Guinea. Con estos cultivos se logra una producción aproximada de 35 millones de toneladas de aceite de palma con lo cual, de acuerdo a un informe del Banco Mundial del año 2010, este aceite vegetal ha logrado liderazgo a nivel mundial.

La principal razón de su sostenido crecimiento está en que el cultivo de la palma africana produce 10 veces más aceite que el proporcionado por la mayoría de los otros cultivos oleaginosos, un hecho que ha permitido en muchos casos el apoyo de las instituciones gubernamentales.

En el Ecuador el origen de las plantaciones de palma africana se remonta a los años cincuenta en una propiedad de 50 hectáreas en Santo Domingo de los Colorados de la provincia del Pichincha, según la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (ANCUPA).

Las cifras del 2011 proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) detallan la existencia de 202.651 hectáreas dedicadas a su cultivo localizadas principalmente en las provincias de Esmeraldas (68.53%), Los Ríos (12.26%) y Pichincha (7.14%). Y en cuanto al apoyo recibido, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) inició investigaciones relacionadas con el mejoramiento de las semillas en el año de 1968, proceso que se enriqueció con el intercambio de material genético proveniente del Instituto de Investigación de Palma Aceitera de Nigeria dando origen a las plantas híbridas que distribuye la institución.

Sin embargo, existen aspectos negativos alrededor de esta industria relacionados con temas sociales y medioambientales que se contraponen con el hecho de los excelentes réditos anteriormente anotados y que son aspectos que impactarán en el futuro de las empresas dedicada a esta actividad.

El presente trabajo se enfocará en la situación actual de Palmar de Los Ríos, una empresa familiar que cuenta con un poco más de 30 años en este negocio y cuya actividad principal es la extracción del aceite de palma y marginalmente los viveros de palma africana.

Al momento la empresa se encuentra en el proceso de incorporación de las nuevas generaciones en los niveles directivos, quienes están empeñados en llevar la empresa hacia un futuro sólido para lo cual requieren de herramientas eficientes de control operativo.

Descripción del problema

El estilo gerencial de las empresas familiares que trascienden a segundas generaciones por lo general gira en torno a su fundador. Se trata de empresarios que lograron sacar adelante una visión de negocio

gracias a su arduo trabajo pero cuya gestión administrativa es bastante elemental que no resulta eficiente al tener que enfrentar un entorno que cambia frecuentemente.

De hecho, los precios por tonelada métrica del aceite de palma han venido cayendo desde los US\$1.250 en el año 2011 hasta promediar los US\$750. Y es que los precios del aceite de palma a más de responder a temas de producción y demanda compiten con el precio de los otros aceites vegetales (soya, canola y girasol) por lo que se vuelve muy necesario que las empresas optimicen sus recursos para lograr una rentabilidad aceptable aún en momentos de precios bajos y así poder garantizar su permanencia en el negocio.

Otro tema a considerar es que este mercado es muy competitivo y controlado por grandes productores. En el Ecuador destacan en importancia La Fabril, Danec y Ales quienes tienen capacidad de demanda y obligan a los demás actores a competir por la provisión de fruta.

Temas adicionales son las regulaciones medioambientales locales existentes que derivan en costos adicionales de operación. Por otro lado cada vez más, tanto la Unión Europea como los EE.UU. demandan que los países exportadores de productos alimenticios cuenten con sistemas de trazabilidad comprobables e incluso que las empresas exportadoras cuenten con calificación HACCP o ISO 9001, que obviamente exigirán un cambio en la forma de administrar.

Por otro lado se deberán considerar las regulaciones tributarias que cada día exigen mayor formalización a todo nivel, procesos a los cuales el agro no ha estado acostumbrado y el cuidado del recurso más importante de la empresa que son sus colaboradores, para lo cual deben contar con un adecuado sistema de gestión.

Enfrentados a esta realidad, los directivos de Palmar de los Ríos están conscientes de que si no cuentan con herramientas eficientes de control que les permitan establecer cuál es la tendencia del gasto, si éste está acorde con la operación y dentro de los parámetros del mercado, el crecimiento de su empresa puede verse seriamente afectado.

Alcance y delimitación del objeto de este proyecto

Se considera que un adecuado apoyo a la necesidad planteada de Palmar de los Ríos estará en la aplicación de un modelo de control presupuestal al tomar en cuenta que: “el presupuesto es un completo plan financiero diseñado para orientar al empresario hacia la consecución de las metas propuestas” (Burbano Ruiz, 1993, pág. 6). Siendo así, esta herramienta se convierte en un apoyo útil para una adecuada ejecución de los actos administrativos al permitirle a la gerencia enfocarse de forma apropiada en el logro de los objetivos deseados.

Preguntas de la investigación

La pregunta que se plantea entonces es: ¿qué modelo de control presupuestario, costos y cargas impositivas es aplicable para una empresa extractora de palma africana ubicada en el cantón Quevedo?

Para responder efectivamente deberán plantearse las siguientes interrogantes:

- ¿Será factible lograr el crecimiento del negocio sin claros objetivos de cumplimiento?
- ¿Se puede relacionar el cumplimiento de los objetivos con el gasto de los recursos económicos asignados para tal fin?
- ¿Está formalizado este método o es informal?

- ¿Participan los integrantes de la organización en el diseño del presupuesto?
- ¿Se puede controlar el gasto presupuestal dado el método que se viene utilizando?
- ¿De qué manera incidirán a la operación las regulaciones medioambientales locales?
- ¿Cómo afectarán las nuevas regulaciones tributarias al flujo de efectivo del negocio?
- ¿Qué se hará para asegurar la calidad de vida de los colaboradores de la empresa?
- ¿Cuál es la tendencia del mercado en el que la empresa se halla inmersa?

Objetivos

General:

Establecer un Modelo de Control Presupuestario que se ajuste a las necesidades de Palmar de los Ríos para integrar la gestión administrativa a las exigencias del cambiante entorno actual.

Específicos:

- Analizar las metas y procesos actuales de la empresa para establecer los costos y las cargas impositivas involucrados.
- Identificar los modelos de gestión presupuestaria relevantes en Latinoamérica para este tipo de negocio.

- Proponer el modelo de control presupuestal más adecuado a las necesidades de la empresa Palmar de los Ríos.

Justificación

El entorno altamente competitivo en el que se desenvuelven las empresas del sector palmicultor sumado al dinámico mundo de hoy, exige que sus administradores cuenten con herramientas gerenciales de actualidad para garantizar la eficiencia de la organización y por ende para su continuidad en el negocio. “La agricultura del futuro será cada vez más multifuncional, heterogénea, compleja, dirigida por el conocimiento y la tecnología, orientada al mercado y adaptada a los recursos disponibles.” (Universidad Agraria del Ecuador, 2011).

El presente trabajo de investigación plantea la búsqueda de un modelo de control presupuestario para la empresa Palmar de los Ríos como respuesta a la necesidad de las nóveles generaciones que empiezan a tomar la dirección de la empresa y requieren de técnicas administrativas de actualidad para lograr el éxito de su gestión y así asegurar el bienestar de las personas que dependen directa o indirectamente de su compañía.

Para alcanzar el propósito planteado en esta investigación se revisarán los modelos presupuestarios disponibles para este tipo de negocio dentro de Latinoamérica estableciendo las bondades y limitaciones de cada tipo de presupuesto y su aplicabilidad en la empresa bajo estudio. “Distintos son los puntos de vista desde los cuales se puede contemplar los presupuestos. El orden de prioridades que sé de a ellos depende de las necesidades del usuario.” (Rodríguez V., 2013, pág. 3).

Como resultado de la investigación se establecerá el modelo que apoye efectivamente la gestión gerencial de Palmar de Los Ríos en la búsqueda de su objetivo esencial que es la optimización de resultados.

CAPITULO II

Marco teórico

El entorno de cambios constantes y de altos niveles de competitividad al que se enfrentan las empresas en el mundo actual hace que unas sean exitosas, que otras apenas sobrevivan e incluso aquellas que tiendan a desaparecer. La diferencia entre las unas y las otras puede radicar en varios factores sin embargo, uno recurrente siempre será el acceso de la alta dirección a una información confiable, precisa e integrada que le permita lograr la optimización de costos y por ende el aumento de la productividad y de este modo poder hacer frente a su competencia.

De acuerdo con el profesor de Harvard (Kotter, 1996), los ejecutivos enfrentan los retos de su trabajo siguiendo una estrategia de tres pasos: a) establecen agendas es decir, los objetivos que la empresa debe alcanzar; b) forjan redes con las personas que harán realidad las agendas y c) establecen el entorno correcto de normas y valores que permita a los miembros de la red trabajar hacia la consecución de las agendas. Dicho de otra manera: planifican para obtener los resultados esperados.

La importancia del presupuesto en la labor administrativa:

Ahora bien, si consideramos que el presupuesto es la “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos.” (Burbano Ruiz, 1993, pág. 9), encontraremos en esta herramienta un apoyo apropiado para especificar los recursos

que se requieren para un adecuado desarrollo de las actividades programadas en la búsqueda de los objetivos establecidos.

Pero esto no es todo ya que el presupuesto cumple además con otros roles administrativos como el de organizar: si se considera que “el propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano.” (Koontz & Welhrich, 2004, pág. 31). Entonces el presupuesto cumple con esta función al buscar la estructuración apropiada de recursos humanos y materiales para optimizar su participación.

Otra de las funciones administrativas es la dirección que “es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo” (Koontz & Welhrich, 2004). El presupuesto cumple este propósito al guiar las acciones de quienes lo utilizan hacia el cumplimiento las metas establecidas.

Y el último proceso administrativo es el de control que resulta ser la esencia del presupuesto: “El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de normas y la contribución a la corrección de éstas.” (Koontz & Welhrich, 2004). Definitivamente la existencia de un presupuesto permite realizar el seguimiento de los objetivos planteados comparándolos con los datos reales obtenidos y determinando así los desvíos existentes. El análisis de los desvíos permite al administrador tomar la decisión oportuna de elegir acciones alternativas para la concreción de las metas planteadas originalmente o de corregir los objetivos presupuestados.

En resumen, el presupuesto resulta ser un instrumento de mucha utilidad al permitirle a la gerencia conocer la gestión a priori, establecer un

orden administrativo, conocer los recursos que se van a utilizar y dónde se destinarán, controlar los ingresos y egresos de fondos, sus interrelaciones y por supuesto los resultados que se obtendrán, todo lo cual les permitirá lograr los objetivos deseados.

Puntos a considerar para la implementación de un modelo de presupuestación eficaz:

a) Conocer en detalle la forma en que se lleva a cabo la operación de la empresa lo cual permitirá establecer el marco de referencia y la correcta estructuración del modelo presupuestal requerido con la especificación adecuada de los costos involucrados, cumpliendo con la recomendación de que: “Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de la organización” (Welsch, Hilton, & Gordon, 2003, pág. 17).

b) Obtener de la gerencia la visión, la misión, los objetivos institucionales y la metas de gestión para incorporar estas necesidades al modelo presupuestal a proponer. “La función que desempeñan los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, esto es formando partes de las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control” (Burbano Ruiz, 1988, pág. 11).

c) Considerar el peso de los costos y gastos de la operación con el propósito de establecer los niveles de control requeridos y enfatizar este hecho a la hora de escoger el modelo más adecuado de presupuesto y,

d) Revisar si los sistemas de información gerencial disponibles están alineados o no con las nuevas necesidades de la gerencia y si éstos permiten mejoras toda vez que la tecnología será un elemento

importante para obtener resultados inmediatos de forma confiable y así cumplir con el objetivo de control que “debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño (o resultados reales) y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos” (Welsch, Hilton, & Gordon, 2003, pág. 17).

Marco conceptual

Presupuesto:

Es el instrumento que resume las actividades que han sido planeadas en una organización tales como ventas, producción, distribución y finanzas, convirtiéndose así en una expresión formal y cuantitativa de los planes de la empresa, tal como se puede deducir de la siguiente definición de presupuesto: “La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.” (Del Río González, Del Río Sánchez, & Del Río Sánchez, 2009, pág. 7).

Pero es importante considerar que el proceso presupuestario no implica tan solo el cálculo de cifras sino que además es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que debe realizar la administración, las cuales se integrarán a través de planes departamentales logrando la integración de todos los involucrados como bien lo explican (Welsch, Hilton, & Gordon, 2003):

1. La dirección o gerencia general especifica los objetivos, metas, estrategias, supuestos (premisas) de planificación y políticas en general, que se comunican a los gerentes de las subunidades.
2. El gerente de cada subunidad, adhiriéndose a las políticas de la administración general, desarrolla su propio plan integral de utilidades. Normalmente, el primer segmento de los planes

estratégico y táctico de utilidades que debe elaborarse es el plan de ventas, pues las actividades de casi todas las compañías dependen del volumen de ventas.

3. El gerente de cada subunidad presenta los planes de utilidades de la subunidad a la administración general para que ésta efectúe críticamente la evaluación y sugiera modificaciones, en su caso.
4. Los planes de cada subunidad, aprobados ya por el nivel superior de la administración, se consolidan entonces en el plan integral de utilidades para toda la compañía.

Objetivos del presupuesto:

Cada autor tiene un punto de vista respecto a lo que persigue esta herramienta sin embargo al compilar las opiniones se pueden establecer los siguientes objetivos:

De previsión.- Tener el detalle de todo lo necesario para atender adecuadamente las necesidades de la empresa.

De planeación.- Establecer unificada y sistematizadamente las posibles acciones a seguir para lograr los objetivos establecidos.

De organización.- Detallar una estructura funcional para el cumplimiento de los planes.

De coordinación.- Compaginar los requerimientos de todas las secciones de la empresa para cumplir con los objetivos institucionales.

De dirección.- Proporcionar una visión de conjunto que sirva de guía para todos los niveles de la organización.

De control.- Comparar lo establecido y los resultados reales para establecer desviaciones, analizarlas y tomar las medidas convenientes.

Requisitos para el establecimiento de un adecuado presupuesto:

1. Conocimiento de la empresa

1.a. Características de la empresa.-

Se busca conocer en detalle la forma en que se lleva a cabo la operación de la empresa lo cual permitirá establecer el marco de referencia para la correcta estructuración del modelo presupuestal requerido y especificar adecuadamente los costos involucrados. Será necesario considerar además el tamaño de la organización, el tipo de producto que ofrece, el entorno en el que se desenvuelve y el mercado para el cual produce, reconociendo que “todas las organizaciones comercializan (venden), financian (contabilizan) y producen (operan) y es importante saber cómo funciona la actividad de administración de operaciones. Por lo tanto, estudiamos cómo se organizan las personas para efectuar la tarea productiva.” (Heyser & Render, 2009)

1.b. Análisis FODA.-

Se enfoca al análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las empresas, de ahí su nombre. En la práctica se divide en dos ambientes: uno externo y uno interno. El externo comprenderá la identificación de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa. “En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.” (Hill & Jones, 2000, pág. 11). El interno se refiere al análisis de las fortalezas y debilidades de la compañía; “las fortalezas posibilitan obtener superioridad en éstas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior” (Hill & Jones, 2000, pág. 11).

La finalidad de llevar a cabo este análisis es descubrir la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, etc. que tiene la empresa y el nivel de preparación que ésta tiene para enfrentar las amenazas del entorno o para aprovechar sus oportunidades pues como se afirma: “las conclusiones aportadas por los diagnósticos interno y externo constituirán la plataforma para definir el futuro de la organización...” (Burbano Ruiz, 2011, pág. 3).

1.c. Conocimiento de los objetivos institucionales, necesidades y visión empresarial.-

Partiendo de la definición de negocio de la empresa, que como Abell sugiere debe considerar tres dimensiones: ¿a quién satisface?, ¿qué se satisface? y ¿cómo se satisfacen esas necesidades?, se tendrá repasar junto a los directivos de la misma todo lo relativo a la visión y metas establecidas que “consiste en una declaración formal de lo que la empresa desea lograr. La descripción minuciosa de estos elementos proporciona orientación a exposición de la misión corporativa y ayuda a guiar la formulación de estrategias.” (Hill & Jones, 2000, pág. 40)

1.d. Revisión de la filosofía empresarial

Se refiere a relacionado con políticas de procedimiento existentes para determinar la posible injerencia en la operación y la pertinencia de involucrarlos o no dentro de los presupuestos. “La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la firma.” (Hill & Jones, 2000, pág. 44).

Además como se afirma en (Heyser & Render, 2009, pág. 20): “Entre los muchos retos éticos que enfrenta el administrador de operaciones están:

- Desarrollar y entregar eficientemente productos seguros y de calidad.
- Mantener un ambiente limpio.
- Proporcionar un lugar de trabajo seguro.
- Honrar los compromisos pactados con la comunidad.

2. Conocimiento del negocio

De acuerdo a (Heyser & Render, 2009, pág. 7) existen diez puntos a revisar para llevar adecuadamente las operaciones de una empresa si se quiere asegurar una ejecución eficiente:

- El diseño de los bienes y servicios
- La administración de la calidad
- El proceso y la capacidad disponible
- La localización de las instalaciones
- La distribución de las instalaciones
- El capital humano y el diseño del trabajo
- La administración de la cadena de suministro
- La planeación del inventario
- Programación de recursos
- Mantenimientos

3. Organización del trabajo presupuestal

De acuerdo a lo que plantea Burbano esta labor es diferente si se trata de una empresa pequeña o mediana porque generalmente, estas realizan operaciones empresariales no tan complejas como las organizaciones grandes, pero en cualquier caso, sea que estén dirigidos por un director o por un comité de presupuesto, esta instancia es la que estará encargada de actuar como coordinador con los demás departamentos y es sobre quien recaerá la obligación de elaborar el presupuesto a partir de los informes proporcionados por los funcionarios

de las diversas áreas, quienes a su vez deberán cumplir con los plazos y los términos impuestos.

4. Fijación del periodo presupuestal

Normalmente se hace coincidir los periodos de las estimaciones con los periodos de resultados para facilitar las comparaciones y establecer los correctivos necesarios de ser el caso, sin embargo debe quedar plenamente establecida la periodicidad en que se harán las revisiones y la posibilidad de ajustar esas revisiones a la necesidad justificada de la administración.

5. Revisión y aprobación

Una vez reunida toda la información se entregará a la gerencia para su aprobación. Si hubiere correcciones se procede a ajustarlo de lo contrario se aprueba, publica y difunde para que cada departamento tenga presente el cumplimiento periódico de las estimaciones realizadas y de ser necesario se proceda a su autorizada modificación para el cumplimiento de lo establecido como metas institucionales.

Características del presupuesto:

Aunque en términos generales un presupuesto permite mantener la operación de las empresas dentro de los estándares planteados puesto que al compararlos con los resultados reales le da a la gerencia la oportunidad de tomar medidas correctivas, el tipo de presupuesto que se utilice dependerá del enfoque que se plantee y su categorización dependerá del punto de vista utilizado, sin embargo cabe resaltar que no siempre podremos calzar estrictamente cada presupuesto a una sola categorización, aún así el siguiente cuadro nos da una idea muy completa de las distintas características:

Tabla # 1.- Clasificación de los presupuestos

DE ACUERDO A	TIPO
La flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rígidos, estáticos, fijos, o asignados • Flexibles o variables
El periodo de tiempo que cubran	<ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo • A largo plazo
El campo de aplicabilidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • De operación o económicos • Financieros (Tesorería y Capital)
El sector utilizado	<ul style="list-style-type: none"> • Público • Privado
Su importancia	<ul style="list-style-type: none"> • Principales o sumarios • Secundarios o analíticos
El límite que expresan	<ul style="list-style-type: none"> • Máximos • Mínimos • Mixtos
Las unidades	<ul style="list-style-type: none"> • Monetarios • En unidades
Presupuesto Base Cero	

Fuente: (Díaz, Parra, & López, 2012, pág. 9)

Limitaciones del Presupuesto:

Es importante tener presente que a pesar de todos los beneficios establecidos en párrafos anteriores, el presupuesto como toda herramienta tiene sus limitaciones las mismas que se detallan a continuación:

- “La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron”. (Burbano Ruiz, 2011, pág. 17)
- “Las proyecciones pueden estar afectadas por la subjetividad o la percepción que se tenga de algún aspecto en particular, al

momento de realizar los análisis de los factores externos e internos”. (Díaz, Parra, & López, 2012, pág. 25)

- “Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo, cuando se haya ganado la experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo. (Burbano Ruiz, 2011, pág. 18)

Todo lo cual deja en evidencia que es esencial la activa participación del recurso humano y de sus capacidades para que toda implementación tenga los efectos que se esperan lograr y que una vez lograda esta interacción definitivamente los resultados serán exitosos.

Modelos presupuestales:

Presupuestos tradicionales.- Básicamente se trata de una lista de ingresos posibles que se piensa obtener durante un tiempo determinado, teniendo como contrapartida una serie de gastos que habrán de incurrirse.

Las características básicas suelen ser:

- Su elaboración se realiza a partir de los resultados del año anterior a los que se le adiciona un porcentaje de crecimiento esperado. Generalmente es responsabilidad del departamento financiero – contable.
- Evalúan la relación costo-beneficio únicamente de las nuevas actividades.
- No se preocupan de examinar alternativas óptimas sino del su cumplimiento presupuestal casi inflexible.

- No existe monitoreo constante pero sí una revisión periódica sin análisis técnico de desviaciones.

Presupuestos basados en resultados.- Los responsables deberán considerar en todo momento los objetivos previstos a lo largo de todo el ciclo presupuestal.

Para lograrlo deberán tener en cuenta lo siguiente:

- Se debe contar con información sobre los objetivos y metas de la empresa para el periodo a presupuestar y estimar los recursos asociados al logro de dichos objetivos y metas.
- Se debe crear un subconjunto de los sistemas de gestión para el diseño de un presupuesto creíble y realista que logre ejecutarse sin desviaciones significativas.
- Se debe tener acceso a información del desempeño presupuestal en cualquier momento del ciclo con el objetivo de mejorar la asignación de recursos.
- El enfoque del presupuesto es la asignación de recursos con el objetivo de producir bienes o servicios destinados a lograr resultados apegados a las metas empresariales.
- Requiere el establecimiento de indicadores de desempeño.
- Se complementa con una estructura de incentivos que puede ser o no monetaria.

Presupuestos basado en actividades.- Desarrollado por James Brimson y Jhon Antos en 1999 con el nombre de Activity Based Budgeting (ABB), se centra en las actividades desarrolladas en la empresa, en cómo

éstas responden a las necesidades de los clientes y cómo se producen las relaciones causa-efecto en los procesos.

Para elaborar un presupuesto basado en actividades se requiere:

- Identificar la causa de los costos y las características de los productos y servicios.
- Estimación del volumen de venta y producción detallando las características de los productos, la frecuencia de los pedidos, el modo de envío y los tipos de clientes.
- Previsión de la demanda de actividades a partir del volumen esperado de las ventas y producción.
- Calcular la demanda de recursos para realizar las actividades tomando en cuenta la eficiencia de los procesos.
- Se determinan los niveles de recursos flexibles (variables), los recursos comprometidos-fijos (fijos) y los comprometidos a intervalos (se incrementan en forma escalonada con la demanda).
- Se calcula el coste de la capacidad no utilizada en función de las restricciones que puedan existir en la utilización de los recursos.

Presupuestos ligados al cuadro de mando integral.- La estrategia y el presupuesto se vinculan a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) y de este modo lo cuestionan en todo momento. Para evitar que el presupuesto se torne en una herramienta rígida y poco flexible se deberá utilizar un sistema de previsiones continuas.

Para elaborar previsiones adecuadas se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Partir de una concepción clara de la planificación estratégica: la previsión debe contemplar un horizonte a largo plazo y debe traducir el plan estratégico en indicadores clave y en medidas específicas.
- Se debe trabajar con bloques de información significativos y agrupar los centros de costos para simplificar la estructura organizativa de la empresa.
- Las previsiones se establecen con indicadores financieros y operativos enfocados al futuro.
- Deben estar integradas al presupuesto operativo para garantizar la coherencia de la información financiera y permitir que los datos y parámetros estén alineados con el plan estratégico durante todo el ciclo de planificación.
- La frecuencia de su elaboración deben considerar la temporalidad de la actividad o del ciclo comercial, aunque también se actualizarán cuando surja alguna oportunidad importante.

Gestión adaptativa sin presupuesto.- Con este modelo se busca simplificar la presupuestación tradicional mejorando sus aspectos funcionales y operativos a través de un mayor apoyo de las Tecnologías de Información (TI) y la reducción del grado de detalle para centrarse en los factores clave de los procesos. (Rickards, 2006)

Las principales características del sistema son las siguientes:

- Objetivos relativos al mercado para superar a la competencia.
- Estrategias flexibles que se elaboran de forma continua.

- Procesos de mejora radicales y no por etapas.
- Gestión de recursos en función de las necesidades.
- Proceso de coordinación transversal, considerando a la empresa como un mercado interno y a las diferentes unidades de negocio como clientes o proveedores internos.
- Previsiones continuas.
- Sistema de control en el que se seleccionan unos pocos indicadores orientados a ofrecer soporte a los directivos de las unidades de negocio.
- Política de incentivos relativa a una unidad de negocio o a nivel de empresa enfocado a fomentar el trabajo en equipo y no el individualismo.

Modelos presupuestales existentes en Latinoamérica.-

Considerando que uno de los objetivos planteados era la identificación de modelos de gestión presupuestaria que pudieran existir en la región para este tipo de negocio, se realizó la búsqueda primero a nivel de empresas dedicadas al cultivo y/o extracción de aceite de palma africana, enfocando los esfuerzos principalmente en Colombia dado su liderazgo en el continente, sin embargo, no hubo suerte.

Luego se amplió el marco de investigación hacia presupuestos utilizados en el ámbito agrícola y agroindustrial en toda el área de América Latina con especial énfasis en los sitios de mayor desarrollo investigativo y de formación profesional especializada, con iguales resultados que en el marco anterior: ninguno.

Finalmente se investigó a nivel global dentro de los enfoques detallados en líneas anteriores sin que el resultado fuera distinto.

Esta es la razón por la que se han revisado los modelos presupuestales existentes y entre ellos se escogerá el más conveniente para el caso que nos ocupa.

Marco legal

El marco jurídico incluye un conjunto de leyes y sus reglamentos, decretos ejecutivos, acuerdos ministeriales, ordenanzas y disposiciones que deben ser cumplidos por la empresa (Ver Anexo I) y deben ser tomados en cuenta dentro del presupuesto para darles un peso específico dentro del mismo.

Regulaciones ambientales:

Para cumplir adecuadamente con la prevención, mitigación y/o remediación ambiental se debe revisar el siguiente cuerpo legal:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de gestión ambiental.
- Ley de prevención y control de la contaminación.
- Ley forestal y de conservación de áreas naturales y vida silvestre.
- Reglamento sobre normas de calidad del aire y sus métodos de medición.
- Reglamento para la prevención de la contaminación ambiental en lo relativo al recurso suelo.
- Reglamento para la prevención de la contaminación ambiental en lo relativo al recurso agua.

- Reglamento para la prevención y control de la contaminación ambiental originada por la emisión de ruidos.
- Reglamento general de plaguicidas y productos afines de uso agrícola.

Regulaciones tributarias:

La Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador implica impuestos que impactan directamente en los costos de producción y por tanto deben ser considerados dentro del presupuesto.

Regulaciones laborales:

Para determinar los costos involucrados se deberá revisar:

- Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo (RSST).
- Reglamento de seguridad e higiene del trabajo.
- Reglamento general del seguro de riesgos de trabajo.

Un tema que anualmente afecta el costo de producción en ésta área es el incremento decretado para las remuneraciones mínimas salariales las mismas que son determinadas hacia el final de cada periodo anual.

Y aún cuando no son las únicas leyes a considerar, las anteriormente detalladas recogen los aspectos de mayor impacto para el negocio en el que se desenvuelve Palmar de los Ríos.

CAPITULO III

Metodología

Diseño de la Investigación:

El presente trabajo responde a una investigación de fuente mixta: documental y de campo, con una perspectiva temporal puesto que se trata de un evento actual en proceso de cambio y centrado en un evento único: la comparación de modelos presupuestales para escoger el de mejor aplicación a la empresa en análisis.

Al considerar los objetivos del presente trabajo se concluye que su enfoque es cualitativo puesto que los significados e interpretaciones se extraen de datos no fundamentados en estadísticas para afirmar preguntas de investigación.

Tomando en cuenta que el presente trabajo describe la situación de una unidad objeto de análisis, la empresa Palmar de los Ríos, a la cual se le realizará un diagnóstico de su realidad y con base a los objetivos buscados se le presentará la solución más adecuada para alcanzarlos, se puede afirmar que se trata de un Estudio de Caso, lo cual se ratifica en el siguiente concepto: “los estudios de casos son importantes cuando se requiere investigar una unidad o “caso” (empresa, área, actividad, etcétera) de un universo poblacional, y cuyo propósito es hacer un análisis específico de esa unidad”. (Herminda, Serra, & Kastika, 1991)

En vista de que se trata de un estudio de caso y que se analizan los hechos desde un enfoque cualitativo, se colige que el método de investigación será subjetivo o analítico, lo cual conceptualmente se puede

ratificar en el siguiente concepto: “Este método estudia los hechos y fenómenos mediante observaciones personales, tan llenas de subjetividad e individualismo que su conclusión se acepta o rechaza solamente por medio del razonamiento e interpretación subjetivos.” (Muñoz Razo, 1998, pág. 196).

Población y Muestra

Dado que se trata de un estudio de caso que será aplicado a la empresa Palmar de los Ríos con características de una población a nivel global no requiere la determinación de una muestra.

Técnicas de investigación y pasos utilizados

Para la realización del presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- Entrevistas.- A los colaboradores y gerencia de la empresa para la obtención de información directa de los procesos y datos relacionados para el establecimiento de premisas.
- Análisis de documentos.- Para recopilación de datos relacionados al tema de presupuestación.

En cuanto a los pasos seguidos:

- Se concretaron las fechas de entrevistas de acuerdo a la disponibilidad de los involucrados.
- Se visitaron las instalaciones de la empresa para realizar el levantamiento de la información relacionada con la operación de la empresa.

- Se recopiló toda la información pertinente a la situación actual de controles presupuestarios y metas empresariales.
- Se analizó la información obtenida para generar la solución óptima para las necesidades del negocio de la empresa Palmar de los Ríos.

Instrumentos de recolección de datos

El presente trabajo se utilizó los siguientes instrumentos:

Entrevistas a expertos.- Para obtener información relativa al uso de presupuesto en empresas industriales.

Entrevistas a gerentes.- Procedimiento necesario para conocer la empresa tanto desde el marco de la filosofía empresarial y los objetivos estratégicos como del proceso operativo global.

Reuniones de trabajo con personal contable.- Para levantar información relativa a los procesos, sus costos y sistemas de control existentes.

Visita a las instalaciones de la empresa.- Para conocer de cerca el proceso productivo de la empresa.

Revisión de fuentes externas.- Investigación en libros, archivos, documentos, etc. relacionados con temas de presupuestación, control y administración ligados o no al negocio que se investiga.

CAPITULO IV

Características de la empresa

Palmar de Los Ríos se constituyó a mediados de 1982 para dedicarse a actividades de procesamiento de la palma africana. Su misión establece lo siguiente:

“Nuestra actividad es el procesamiento industrial de la palma africana y la prestación de servicios de asesoría, capacitación y provisión de insumos a los palmicultores de la zona para lograr un adecuado desarrollo de sus cultivos y con ello el incremento de su productividad.

Buscamos el crecimiento de nuestros colaboradores y cuidamos de su seguridad cumpliendo y haciendo cumplir las medidas que lo aseguren. Respetamos y cuidamos del medio ambiente utilizando sistemas que minimicen los impactos. Cumplimos con las leyes y esperamos retornar una adecuada rentabilidad a nuestros accionistas.”

En cuanto a lo que dice su visión, dada la coyuntura actual se ha establecido como sigue:

“Convertirnos en una empresa de calidad reconocida en el mercado nacional para lograr posicionar nuestro producto a nivel internacional en el mediano plazo.”

Su filosofía empresarial comprende los siguientes valores:

- Integridad con sus colaboradores, proveedores y clientes
- Calidad en el producto y el servicio
- Mejora continua de procesos
- Capacitación del personal
- Seguridad en las operaciones
- Cuidado del medio ambiente

Los objetivos que busca esta empresa se resumen así:

- Maximizar la productividad.
- Lograr la eficiencia administrativa
- Aperturar nuevos mercados

Considerando lo establecido en el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (Función Ejecutiva, 2009), esta empresa se clasifica como una pequeña empresa pues cuenta con un total de 25 empleados y ventas que no exceden el US\$1'000.000.

Dentro del mercado local compite con las otras 41 empresas extractoras registradas en ANCUPA. Tienen una participación marginal de menos del 1% de la producción nacional que de acuerdo al Censo Económico del 2010 llevado a cabo por el INEC registra un total de US\$900'651.290.

Hasta el momento no han incursionado en el mercado internacional. Su principal cliente concentra el 55% de sus ventas totales y el segundo en importancia el 26%, ambos utilizan el producto para elaboración de alimentos.

En cuanto a sus productos, el 97% de su producción corresponde al Aceite Rojo de Palma y la diferencia al subproducto Palmiste que es la almendra interior. Tanto el aceite como la almendra resultante son comercializados directamente reportando en el mismo orden, el 89% y el 3% de los ingresos de la empresa.

Con una capacidad instalada que excede ampliamente las necesidades propias, la empresa puede ofrecer el servicio de procesamiento de la fruta para terceros, actividad que durante el año pasado le reportó un 7% de los ingresos totales.

Servicios adicionales lo constituyen las asesorías administrativas y el servicio de básculas que en conjunto no representan más allá del 1% de sus ingresos pero que sin embargo constituyen un valor agregado para sus proveedores.

Análisis situacional

Fortalezas:

Conocimiento del negocio.- La experiencia adquirida a través del tiempo les ha permitido mantenerse en el negocio hasta la actualidad y les será muy útil a la hora de establecer las directrices presupuestarias.

Personal con conocimiento técnico.- El cumplimiento cabal de sus obligaciones patronales les ha permitido mantener un personal estable que conoce su trabajo y realiza sus tareas con eficacia. Así mismo les permite interactuar más eficientemente con sus proveedores de fruta.

Excelente relación con sus proveedores.- El asesoramiento que brindan a los palmicultores, el apoyo a través de la provisión de insumos y principalmente la justa retribución por su producto les han permitido ganarse la confianza y lealtad a través del tiempo.

Fidelidad de sus clientes.- La calidad de sus productos y servicios le garantizan relaciones de largo plazo.

Apoyo al sector.- A nivel gubernamental el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) mantiene desde 1968 un programa de para las buenas prácticas de fertilización y manejo de agua, el control de plagas, el mejoramiento de semillas, etc. A nivel gremial cuentan con la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Africana (ANCUPA) desde 1970 con el objetivo principal de “consolidar la importancia del sector, al buscar el incremento en la productividad, mediante la producción sostenible de aceite de palma en el país.”

Acceso a financiamiento.- El buen cumplimiento de las obligaciones adquiridas le han permitido acceder a líneas de crédito del sistema financiero.

Debilidades:

Alta concentración de las ventas en pocos clientes.- Aunque las relaciones de largo plazo son beneficiosas pues facilitan la planificación, la poca diversificación de la cartera de clientes le resta poder de negociación a la gerencia.

Dependencia de los precios internacionales del producto.- El mercado mundial del aceite de palma está liderado por Indonesia quien produce el 51% de esta oleaginosa, seguida por Malasia que logró ubicarse en el segundo lugar con el 35%. Las variaciones en la oferta de estos dos colosos influirán en los precios de este commodity, al igual que los requerimientos del mismo liderados por la India, Indonesia, China y Estados Unidos que en conjunto representan aproximadamente el 52% de la demanda total.

Ausencia de un modelo de control presupuestal integrado y en línea.- Si bien la empresa cuenta con un presupuesto general el mismo se basa únicamente en una proyección con base a los resultados históricos de la empresa sin considerar ni los ciclos del negocio ni las circunstancias que afectan su desenvolvimiento. Por otro lado, al no estar integrado en el sistema de información gerencial existente, los datos se contrastan con la realidad a posteriori y así la función de control no es efectiva.

Amenazas:

Incremento de la demanda de materia prima.- Como se estableció anteriormente, la empresa debe enfrentar numerosos competidores entre los que destaca la empresa La Fabril quien ha logrado mantener un sostenido crecimiento hasta captar un 60% del mercado

local, lo cual ha determinado una creciente necesidad de materia prima y por tanto mayores precios de compra.

Baja productividad del trabajo.- En contraste con las empresas del sector que laboran 6 días a la semana en promedio, Palmar de Los Ríos atraviesa periodos donde su personal de planta trabaja por debajo de las 40 horas semanales de ley causando un costo improductivo que afecta a la rentabilidad anual.

Difícil pronóstico de precios internacionales.- De acuerdo con lo afirmado por el inglés James Fry de LMC Internacional los precios del aceite tendrán un repunte del 9% en los primeros meses del 2014 basado en la disminución de inventarios de Indonesia y la decisión política del país de aumentar el consumo del biodiesel. Contrario a esta posición está la opinión del indú Dorab Mistry de Godrej Internacional quien afirma que “La producción mundial de aceite de palma para octubre/septiembre 2013/14 crecerá en 3.5 millones de toneladas en comparación con 2012/13” con lo cual habría una sobreoferta del producto y por tanto una tendencia de los precios a la baja.

Oportunidades:

Mayor apoyo al sector.- Según el Plan de Mejora Competitiva (PMC) elaborado por el Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) se debe lograr que los excedentes del aceite de palma se utilicen en la fabricación de biocombustibles y generar estrategias comerciales para acceder a nuevos mercados. También se plantea “un sistema de información geográfica y zonificación para las aptitudes agro ecológicas de la palma africana”.

Consecución de nuevos acuerdos comerciales.- Los tratados comerciales vigentes en la actualidad no son significativos para el sector

en el que se desenvuelve Palmar de los Ríos, sin embargo es importante resaltar que se retomaron las negociaciones con la Comisión Europea (CE) para lograr la firma de un tratado con la Unión Europea, quien registra importaciones en el orden del 28%.

Sistema de Información Actualizado.- El sistema computarizado que se utiliza en Palmar de Los Ríos fue desarrollado a medida y actualizado recientemente por lo que bien podría integrar la información presupuestal a su diseño dándole la oportunidad a la gerencia de tener una información en línea que le permita un mejor tiempo de respuesta.

El proceso extractivo de la palma aceitera

Recepción de la Fruta:

Pesado de la fruta.- Los camiones de los proveedores ingresan cargados a la báscula y luego de descargar la fruta en la zona de descarga son pesados nuevamente para establecer por diferencia el peso de la materia prima, el mismo que se ingresa en el sistema de pesaje para extender el respectivo ticket.

Figura # 1.- Area de pesaje



Control de calidad.- En cada ingreso se toma muestra de cada ingreso para establecer el estado de madurez, su tamaño y potencial de aceite para de acuerdo a ello establecer el precio justo de compra.

Figura # 2.- Patio de descarga



Descarga de la fruta a las canastas de cocción.- A los vagones guiados en ferrovía para el siguiente proceso.

Figura # 3.- Llenado de vagones



Cocción de la fruta:

Ingreso de las canastas al autoclave.- Se llevan los vagones dentro del autoclave donde se cocina la fruta a base de presión y temperatura con vapor de agua.

Figura # 4.- Autoclaves



Cocido de la fruta.- El proceso inicia con la eliminación del aire frío dentro del autoclave dejando abierta la válvula de vapor mientras se suministra lentamente vapor. Luego se realizan tres picos de presión a distintos PSI (del inglés pounds-force per square inch) para un proceso total de unos 50 minutos.

Retiro de las canastas de fruta.- Una vez concluido el cocido se descarga el vapor, se abre el autoclave y se sacan los vagones para alistarlos para el siguiente proceso.

Figura # 5.- Fruta cocida



Desgranado:

Descarga de los vagones en el separador.- Los vagones son elevados mediante un sistema de poleas para que vacíen su carga en la maquinaria de separación.

Figura # 6.- Sistema de poleas



Proceso de desgranado.- La maquinaria consiste en un cilindro que gira entre 23 y 26 RPM (revoluciones por minuto) el mismo que cuenta con unas paletas que golpean los racimos desprendiendo los frutos que al pasar por unas ranuras longitudinales son transportados por elevadores hacia los digestores en tanto que las espigas se transportan hacia un sitio específico de descarga.

Figura # 7.- Sistema de desgranado



Digestión y extrusión:

Ingreso de los frutos al digestor.- Los frutos ingresan por la parte superior del digestor donde serán macerados por medio de vapor de agua a una temperatura cercana a los 95°C por alrededor de 20 minutos.

Figura # 8.- Digestor



Extrusión.- Los frutos macerados son llevados hacia la parte baja del digestor y luego pasan directamente a la prensa hidráulica de doble tornillo que consta de una camisa perforada y un pistón que baja, presionando la fruta con el fondo de la prensa y el efecto es que el aceite es liberado por los orificios de la camisa y conducido posteriormente a la sección de clarificación.

Figura # 9.- Prensa



Los residuos se conocen como la torta de prensado compuesta por nueces enteras, nueces rotas, almendras enteras almendras rotas, cuesco y fibras que es transportado a otra sección para la extracción y secado de la almendra palmiste.

Figura # 10.- Torta de prensado



Clarificación:

Tamizado.- El aceite que sale de las prensas se conduce a un tanque con conos de drenaje en donde se sedimentan los volúmenes de arena mediante la utilización de un tamiz vibrador.

Tanque de aceite bruto.- Este tanque cuenta con un fondo cónico para evacuar los sólidos pesados.

Clarificador primario.- Contiene un serpentín por el cual circula vapor para mantener una temperatura interna entre 90 y 95 °C, con la que se logra establecer la mayor diferencia entre la densidad del agua y la densidad del aceite y lograr la separación por decantación del aceite. El resultado será 1) aceite purificado que pasa directamente al tanque de aceite húmedo; 2) lodo aceitoso que se envía al tanque de lodos para recuperación de aceite y 3) lodos pesados que son enviados a las lagunas de oxidación.

Centrífuga desludadora.- Este tanque tiene dos compartimientos. El inferior se encarga de almacenar lodo y por medio de bombas pasa al ciclón desarenador para posteriormente pasar a las centrífugas.

Tanque sedimentador.- Se encarga de sedimentar las partículas livianas contenidas en el aceite resultante del separador primario y de disminuir el porcentaje de humedad.

Figura # 11.- Sistema de clarificación



Secador de vacío.- Baja la humedad del aceite hasta 0,1% para evitar que el aceite se oxide por la formación de peróxidos. El aceite clarificado y libre de humedad se almacena en tanques para su posterior distribución. En la parte inferior del silo están incorporadas las rejillas vibratorias por donde salen las almendras secas (Palmiste) para ser ensacadas y almacenadas.

Figura # 12.- Tanque de almacenamiento



Sistema de remediación ambiental

Consecuentes con las regulaciones al respecto y su filosofía de producción amigable con el ambiente, han implementado los procedimientos adecuados para evitar contaminación al entorno.

Depurador de gases:

Consiste en una chimenea que filtra los gases producto de la quema del combustible orgánico (fibra de proceso) en el horno.

Figura # 13.- Chimenea con depurador de gases



Sistema de tratamiento de aguas residuales:

Evita la contaminación de los efluentes circundantes y permite recuperar producto en el proceso.

Figura # 14.- Tratamiento de aguas residuales



El Vivero

Se trata de un proceso en dos etapas: el previvero y el vivero definitivo.

Previvero:

En esta etapa se siembran las semillas en bolsas plásticas negras perforadas que se acomodan en bloques. Algunas semillas pueden desarrollar dos o más embriones por lo que transcurridos unos tres meses se elimina la o las plántulas más débiles.

Vivero definitivo:

Se conoce así a la segunda etapa del proceso donde se prepara un nuevo suelo en una bolsa más grande. Parte del suelo se extrae formando un hoyo donde se colocará la plántula sin la bolsa plástica de previvero.

Figura # 15.- Previvero



Figura # 16.- Transplante al vivero definitivo



Figura # 17.- Vivero definitivo



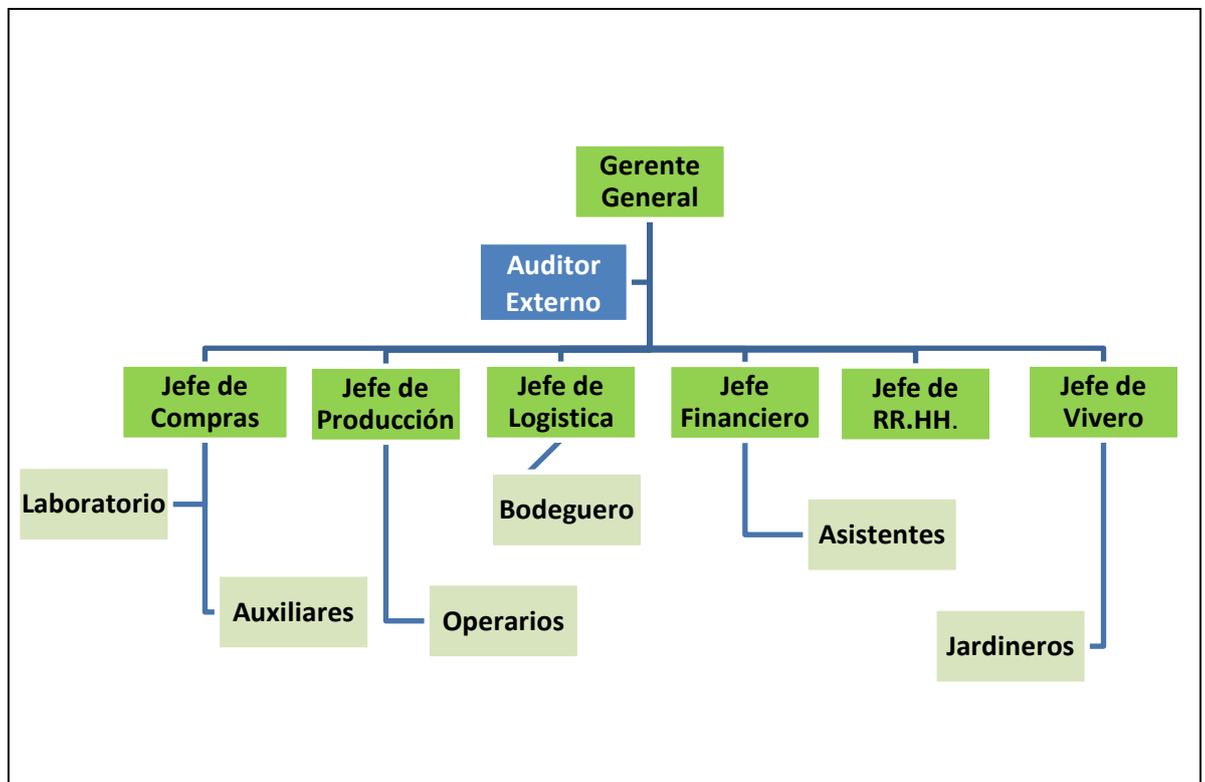
Diseño de un Modelo Presupuestal apropiado

Identificación de los responsables:

En toda empresa pequeña y mediana, normalmente quien tiene a cargo la elaboración de los presupuestos es el contador ya que se asume que el presupuesto está ligado únicamente a aspectos numéricos. Sin embargo para una correcta elaboración presupuestal se requiere tener conocimientos en diferentes disciplinas y estar al tanto de información externa e interna que es competencia de otros departamentos.

Por lo tanto lo recomendable es involucrar a todos los responsables departamentales en la elaboración de los presupuestos analíticos los mismos que deben estar alineados con los objetivos empresariales establecidos por la alta dirección a priori.

Figura # 18.- Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa Palmar de Los Ríos

Al revisar la estructura la empresa Palmar de Los Ríos detallado en el gráfico No. 1 se evidencia la falta de un encargado de las ventas y la razón es que dicha función la ejerce el Gerente General además de las que por su propia naturaleza le corresponden.

De este mismo gráfico podemos además identificar a los distintos actores que conformarán lo que se denomina como “Comité de Presupuestos” en las empresas grandes y que aportarán desde el punto de vista de sus responsabilidades los datos necesarios para dar forma al presupuesto anual de la empresa Palmar de Los Ríos:

Gerente General.- Tiene a su cargo la determinación de los objetivos institucionales a partir de cuyas premisas se elaborará el Presupuesto Maestro de Palmar de Los Ríos. Adicionalmente maneja el Departamento de Ventas por lo cual será el encargado de proyectar las ventas requeridas y estimar los precios referenciales, para lo cual deberá tomar en cuenta tanto la tendencia histórica como la información nacional e internacional.

Jefe de Producción.- Debe considerar las metas de ventas propuestas por la Gerencia para determinar los requerimientos específicos de materia prima, insumos y materiales que serán requeridos en el proceso y además los mantenimientos que serán necesarios.

Jefe de Compras.- Será el encargado de planificar el detalle de las necesidades de cada departamento con especial énfasis en lo requerido por Producción ya que de eso dependerá el cabal cumplimiento de lo planificado por Ventas.

Jefe de Logística.- Como responsable de que los productos lleguen a su destino, será quien elabore el detalle de los gastos involucrados en el proceso.

Jefe de Recursos Humanos.- Estará a cargo del cálculo de todos los costos involucrados con el personal de la empresa en lo relativo a salarios y prestaciones voluntarias, como también en todo lo necesario para cumplir adecuadamente con las leyes y reglamentos que al respecto existen.

Jefe de Vivero.- Es el encargado de planificar apropiadamente los procesos de su área y en tal sentido establecer los requerimientos de insumos y otros para el cabal cumplimiento de las metas establecidas por Ventas.

Jefe Financiero.- A la hora de presupuestar será un departamento más, pero también se encargará de la compilación de la información global para elaborar el Presupuesto Maestro.

Características del presupuesto a utilizar:

Como se estableció en párrafos anteriores, no se puede enmarcar el presupuesto dentro de una sola clasificación pues depende del punto de vista que se analice, por tanto lo que se hará es describir las características del Modelo Presupuestal que se considera aplicable a la empresa Palmar de Los Ríos con base a la Tabla No.1:

Flexible.- Considerando que la empresa se desenvuelve en un entorno altamente variable que requiere la revisión continua de las estimaciones realizadas.

De corto plazo.- Puesto que las estimaciones serán realizadas en el siguiente año calendario únicamente.

De operación.- Ya que involucra la operación global de la empresa.

De carácter privado.- Pues se trata de una empresa del sector privado.

El Modelo Presupuestal ha sido concebido para obtener una cédula sumaria o Presupuesto Maestro, sin embargo éste se basará en auxiliares departamentales en donde se reflejará la información analítica. Los responsables de cada área determinarán si los valores son máximos o mínimos y en qué tipo de unidad conviene su expresión.

Análisis de los Modelos Presupuestales y su conveniencia de aplicación en Palmar de los Ríos:

1. Presupuesto tradicional.- Se encuentra en uso actualmente pero se considera inapropiado para la actual realidad de la empresa por las siguientes razones:

1.1. La determinación de cifras presupuestales no es consecuente con la volatilidad del mercado al que se enfrenta la empresa.

1.2. No existe una participación activa de las diferentes áreas de responsabilidad y por tanto no están involucrados en el cumplimiento de las metas empresariales.

1.3. No existe análisis de alternativas óptimas para la consecución de los objetivos de la empresa.

1.4. Las revisiones periódicas no conllevan a un análisis técnico de desviaciones sino que el presupuesto es ajustado cuando se enfrenta a una realidad diferente a la establecida.

1.5. El sistema utilizado no sirve como herramienta efectiva de control al no proporcionar información permanente por falta de retroalimentación apropiada.

2. Presupuesto basado en resultados.- Para la aplicación de este método presupuestal la gerencia debe estar dispuesta a realizar ciertos cambios aunque no se considera que el este método sea totalmente aplicable a la empresa Palmar de Los Ríos.

2.1. Los objetivos y metas son determinados por la gerencia pero al tener la función de ventas a su cargo no son socializados con otras áreas quienes cumplen con los requerimientos puntuales recibidos. De acuerdo a lo sugerido todos los jefes deben ser convocados a ser parte del “Comité de Presupuesto”.

2.2. Lograr un presupuesto sin desviaciones significativas puede lograrse con un análisis más técnico de las circunstancias que involucran al negocio que nos compete, sin embargo la creación de subconjuntos de sistemas de gestión no se considera práctico dado el tamaño de la empresa.

2.3. Un acceso más ágil a la ejecución presupuestal es válida para una eficiente toma de decisiones en cualquier método presupuestal que se elija.

2.4. En cuanto a la necesidad del establecimiento de indicadores de desempeño, pese a su utilidad, dada la estructura actual de la empresa no se considera de vital importancia en este momento.

2.5. Dadas las exigentes regulaciones en materia laboral, la estructura de incentivos no es algo que se considere pertinente por ahora.

3. Presupuesto basado en actividades.- La preocupación por la satisfacción de las necesidades de los clientes cumple con una premisa tan antigua como Adam Smith, el padre de la economía y su concepto de la “mano invisible” y por tanto totalmente aplicable. Y en cuanto a las características intrínsecas del modelo:

3.1. La identificación de las características del producto o servicio es parte del proceso operativo al igual que la revisión de los costos involucrados por tanto pertinente para alimentar cualquier modelo presupuestario.

3.2. Siendo las ventas efectivas el resultado final de una adecuada planificación y operación, cabe realizar un detallado análisis de lo que se requiere producir y saber exactamente cómo, cuándo, dónde y para quién para poder determinar datos más ajustados a la realidad.

3.3. Las actividades de apoyo deben estar alineadas al cumplimiento de las metas de ventas y producción para resultados efectivos, lo cual es una realidad en Palmar de Los Ríos

3.4. La demanda de recursos es calculada en la actualidad tomando en cuenta los procesos productivos básicamente, los cuales han tenido modificaciones de optimización.

3.5. Se considera totalmente aplicable la determinación de los costos fijos y variables para poder determinar los recursos mínimos que deben ser cubiertos. En la actualidad los formatos no los clasifican de esta manera.

3.6. Pese a que la capacidad no utilizada puede ser una carga alta dentro de los costos ocultos este no está plenamente identificado como tal en el modelo presupuestal que actualmente se utiliza.

4. Presupuesto ligado a cuadro de mando integral.- Este modelo exige una cultura organizacional más desarrollada y un estilo gerencial más técnico de tal suerte que les permita planificar a largo plazo y traducir el plan estratégico en indicadores claves y planes de acción detallados, los mismos que deberán ser revisados ante eventos de importancia además de los periodos previamente estipulados.

Lo muy aplicable de este método es la recomendación de trabajar con por centros de costos para simplificar la estructura organizativa de la empresa y trabajar especialmente con bloques de información significativos.

Dada la realidad organizacional de Palmar de Los Ríos no se considera que este método pueda responder a sus necesidades inmediatas de información no obstante de que puedan irse encaminando a una implementación de esa naturaleza a futuro.

5. Gestión adaptativa sin presupuesto.- Para la aplicación de éste modelo se requiere un fuerte apoyo de tecnologías de información, por lo que, aunque resulte contradictorio, lo que no existe en este caso es un formato formal llamado presupuesto pero sí un control más exhaustivo de las acciones y mayor interacción interdepartamental a través de indicadores de gestión que buscan responder efectivamente tanto a los requerimientos de los clientes como al mejoramiento de la relación con los proveedores.

Por otro lado y para el adecuado funcionamiento del modelo se requiere realizar previsiones continuas y una política de incentivos que fomente el trabajo en equipo. En definitiva se necesita de un equipo de profesionales que estén en la capacidad de anticiparse a las acciones de la competencia y del mercado para actuar eficientemente dentro del nuevo contexto.

Luego de analizar los modelos presupuestarios antes expuestos, se puede llegar a la conclusión de que el presupuesto tradicional resulta inadecuado para un entorno cambiante como el que enfrenta la empresa Palmar de Los Ríos, pero ese cambio debe ser apropiado a las características de la organización por lo que se considera que el Modelo más apropiado es el que se basa en las actividades.

Desarrollo de Formatos:

Para este propósito se utilizarán cédulas de presupuestación de acuerdo a lo sugerido por (Díaz, Parra, & López, 2012) ya que de este modo se logra que cada área de responsabilidad se involucre en el proceso, que aporte datos más certeros de su realidad y llegado el momento, que retroalimenten la información con los resultados reales.

Como se puede observar en la Tabla No.2 se han detallado los ítems principales de ventas de acuerdo a su participación. Lo recomendable en cualquier caso es prestarle atención a los rubros de mayor incidencia y presupuestar los ingresos en función de su ciclo habitual de demanda. Se sugiere además establecer las unidades mínimas de venta en función de los precios mínimos estimados. Dado el tiempo dentro del negocio se sugiere utilizar el Método de Estimaciones con Base en la Experiencia para la realización de los cálculos.

Tabla # 2.- Cédula presupuestal del Departamento de Ventas

DEPARTAMENTO DE VENTAS		MES												TOTAL EN	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
VENTAS POR PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD												US\$	
1	Aceite Rojo de Palma														
2	Palmiste														
3	Servicio de extracción a terceros														
4	Plantas														
5	Otros														
PLAN DE CAPACITACION	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)														
VIAJES	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)														
2	(Detalle)														
PLAN DE INVERSION	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)														
2	(Detalle)														
PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HOMBRE													
1	(Cargo)														
2	(Cargo)														
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS	DURACION ESTIMADA														
1	Item														
2	Item														

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 3 describe en resumen los requerimientos de insumos del Departamento de Producción, éstos campos se deberán ir ampliando hacia abajo con la finalidad de establecer los ítems específicos de insumos. Por separado deben existir las características específicas requeridas de materia prima y otros insumos de producción.

En el caso del personal requerido será necesario especificar si el mismo se lo requiere en una base permanente o eventual.

Tabla # 3.- Cédula presupuestal del Departamento de Producción

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION		MES												TOTAL	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
INSUMOS REQUERIDOS	UNIDAD DE MEDICION	CANTIDAD												TOTAL	
1	Fruta de Palma														
	(item)														
	(item)														
2	Otros insumos de producción														
	(item)														
	(item)														
3	Combustibles y Lubricantes														
	(item)														
	(item)														
4	Implementos de limpieza														
5	Papelería y suministros														
PLAN DE MANTENIMIENTO	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)														
2	(Detalle)														
PLAN DE INVERSION	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)														
2	(Detalle)														
PLAN DE CAPACITACION	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)														
2	(Detalle)														
PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HOMBRE													
1	(Cargo)														
2	(Cargo)														
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS	DURACION ESTIMADA														
1	Item														
2	Item														

Fuente: Elaboración propia

La cédula del Departamento de Compras descrita en la tabla No. 4 deberá recoger en su primera parte las necesidades de insumos del resto de departamentos además de incluir los propios.

Tabla # 4.- Cédula presupuestal del Departamento de Compras

DEPARTAMENTO DE COMPRAS			MES													
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
INSUMOS REQUERIDOS	UNIDAD DE MEDICION	CANTIDAD												TOTAL		
1	Materia Prima															
2	Otros insumos de Producción															
3	Insumos de Laboratorio															
4	Insumos para vivero															
5	Papelaría y suministros oficina															
PLAN DE INVERSIONES		VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)															
2	(Detalle)															
PERSONAL A CARGO		CANTIDAD	HORAS HOMBRE													
1	(Cargo)															
2	(Cargo)															
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS		DURACION ESTIMADA														
1	Item															
2	Item															
			Elaborado por:						Aprobado por:							

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla No.5 se observa la cédula presupuestaria del Departamento de Logística, el mismo que debe ser armado de acuerdo con las ventas planificadas y el tipo de distribución requerida.

Tabla # 5.- Cédula presupuestal del Departamento de Logística

DEPARTAMENTO DE LOGISTICA			MES													
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
GASTOS DE VENTA	VALOR ESTIMADO	CANTIDAD												TOTAL		
1	Gastos de transporte															
2	Seguros															
3	Gastos de almacenamiento															
4	Otros gastos de venta															
PLAN DE MANTENIMIENTO		VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)															
2	(Detalle)															
PLAN DE INVERSION		VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)															
2	(Detalle)															
PLAN DE CAPACITACION		VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA												TOTAL	
1	(Detalle)															
2	(Detalle)															
PERSONAL REQUERIDO		CANTIDAD	HORAS HOMBRE													
1	(Cargo)															
2	(Cargo)															
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS		DURACION ESTIMADA														
1	Item															
2	Item															
			Elaborado por:						Aprobado por:							

Fuente: Elaboración propia

La cédula presupuestal de RR.HH. resulta de la consolidación de los requerimientos de personal y de capacitación de cada departamento de la organización incluido el propio.

Debe además considerar lo necesario para el cumplimiento de los aspectos legales y no legales relacionados con éste recurso.

Tabla # 6.- Cédula presupuestal del Departamento de RR. HH.

DEPARTAMENTO DE RR.HH.			MES												TOTAL			
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
GASTOS DE PERSONAL	CANTIDAD	VALOR HORA	HORAS HOMBRE												TOTAL			
1	Gerencia																	
	Cargo																	
2	Dpto. de Ventas																	
	Cargo																	
3	Dpto. de Compras																	
	Cargo																	
	Cargo																	
4	Dpto. de Producción																	
	Cargo																	
	Cargo																	
5	Dpto. de Logística																	
	Cargo																	
	Cargo																	
6	Dpto. de RR.HH.																	
	Cargo																	
7	Viveros																	
	Cargo																	
	Cargo																	
8	Dpto. Financiero																	
	Cargo																	
	Cargo																	
9	Guardianía																	
	Personal																	
PLAN DE CAPACITACION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	FECHA ESTIMADA												TOTAL			
1	(Detalle)																	
2	(Detalle)																	
3	(Detalle)																	
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	FECHA ESTIMADA												TOTAL			
1	Técnicos																	
2	Gastos médicos																	
3	Implementos																	
4	Otros																	
OTROS BENEFICIOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	FECHA ESTIMADA												TOTAL			
1	Refrigerios																	
2	Bono navideño																	
3	Otros																	
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS	DURACION ESTIMADA																	
1	Item																	
2	Item																	
									Elaborado por:								Aprobado por:	

Fuente: Elaboración propia

La cédula de Viveros descrita en la Tabla No. 7, detalla los requerimientos básicos del departamento.

Tabla # 7.- Cédula presupuestal del Departamento de Vivero

VIVERO		MES												TOTAL
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
INSUMOS REQUERIDOS	UNIDAD DE MEDICION	CANTIDAD											TOTAL	
1	Semillas													
2	Fundas													
3	Fertilizantes													
4	Herbicidas													
5	Bactericidas													
PLAN DE CAPACITACION	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA											TOTAL	
1	(Detalle)													
2	(Detalle)													
PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HOMBRE												
1	(Cargo)													
2	(Cargo)													
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS	DURACION ESTIMADA													
1	Item													
2	Item													

Fuente: Elaboración propia

Y en cuanto a la Tabla No. 8 relativa a Financiero, recoge información de otros departamentos y establece los gastos que posteriormente deberán ser distribuidos a otros departamentos.

Tabla # 8.- Cédula presupuestal del Departamento Financiero

DEPARTAMENTO FINANCIERO		MES												TOTAL EN US\$
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
GASTOS GENERALES	VALOR ESTIMADO	CANTIDAD											TOTAL	
1	Servicios Básicos													
2	Arriendos													
3	Seguros													
4	Impuestos y Contribuciones													
5	Servicios Profesionales Externos													
6	Depreciaciones													
GASTOS FINANCIEROS	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA											TOTAL	
1	(Detalle)													
2	(Detalle)													
PLAN DE CAPACITACION	VALOR ESTIMADO	FECHA ESTIMADA											TOTAL	
1	(Detalle)													
2	(Detalle)													
PERSONAL REQUERIDO	CANTIDAD	HORAS HOMBRE												
1	(Cargo)													
2	(Cargo)													
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS	DURACION ESTIMADA													
1	Item													
2	Item													

Fuente: Elaboración propia

El Presupuesto.- Recoge las estimaciones realizadas por todos los departamentos para mostrar a la Gerencia en forma resumida todos los datos de la operación planificada para el siguiente periodo de funcionamiento.

Tabla # 9.- Presupuesto Global

PRESUPUESTO GENERAL AÑO 2014	MES												TOTALES US\$
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
VENTAS													
Aceite Rojo de Palma													
Palmiste													
Servicio de extracción a terceros													
Venta de plantas													
Otros ingresos													
TOTALES US\$													
COSTO DE VENTAS													
Materia Prima													
Personal de producción													
Otros insumos de producción													
Combustibles y Lubricantes													
Mantenimientos													
Repuestos y accesorios													
Depreciaciones													
Servicios Básicos													
Papelería y suministros													
Guardianía													
Otros costos de producción													
TOTALES US\$													
GASTOS GENERALES													
Gastos de Ventas													
Personal de ventas													
Gastos de viaje													
Gastos de transporte													
Seguros													
Gastos de almacenamiento													
Papelería y suministros													
Otros gastos de ventas													
Gastos Administrativos													
Personal administrativo													
Servicios Profesionales Externos													
Arriendos													
Servicios Básicos													
Seguros													
Impuestos y Contribuciones													
Depreciaciones													
Papelería y suministros													
Guardianía													
Otros gastos administrativos													
Gastos Financieros													
Intereses													
Otros gastos financieros													
TOTALES US\$													
UTILIDAD ESPERADA xx%													

Fuente: Elaboración propia

Aplicación práctica

Elaboración de las cédulas presupuestales iniciales:

a. Características de los productos y servicios ofrecidos por la empresa Palmar de Los Ríos.-

- 1. Aceite de Palma:** En condiciones normales, para la elaboración de una tonelada métrica de este producto se requiere de aproximadamente 2.3 toneladas métricas de fruta, sin embargo existen unos 5 meses en el año en que el rendimiento es menor debido al clima invernal.
- 2. Palmiste:** Se trata de un subproducto del proceso principal y se obtiene en aproximadamente un 8% por cada tonelada métrica de fruta.
- 3. Servicio de extracción para terceros:** Dada la capacidad instalada disponible se ofrece el servicio de extracción para productores cuya capacidad instalada es insuficiente, una especie de maquila.
- 4. Venta de plantas:** Proyectará las ventas de plantas de palma aceitera del vivero, una vez que han alcanzado la edad apropiada para ser plantadas en locaciones definitivas.

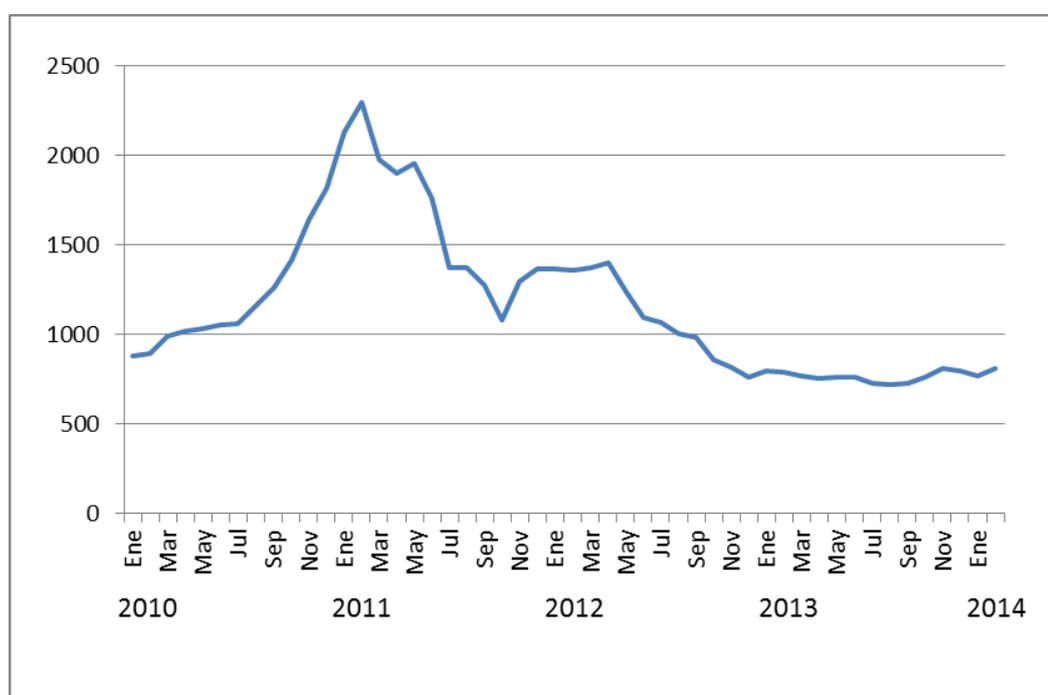
b. Estimación del volumen de venta y producción.-

1. Cédula de Ventas: El primer dato requerido será determinar la meta de ventas de su principal producto, el aceite de palma, que en este caso se ha establecido en un total de US\$4'500.000 basados en la experiencia de los años anteriores.

Una vez establecido lo anterior, el segundo dato a obtener es el precio de venta del aceite de palma que como se estableció anteriormente, depende del comportamiento del mercado internacional y de las proyecciones esperadas en cuanto a oferta y demanda.

Al revisar la información relativa a los precios del aceite de palma desde el año 2010 se obtuvo el siguiente gráfico:

Figura # 19.- Precios del aceite de palma 2010 – 2014



Fuente: Datos del Banco Mundial

Elaboración: Propia

Al analizar los datos expuestos se puede notar que en los meses de enero y febrero la tendencia es consistentemente al alza coincidiendo con la época invernal en el hemisferio norte. Pero lo importante será determinar la tendencia del periodo para lograr establecer un precio promedio que permita realizar una adecuada proyección.

Al revisar las opiniones sobre la tendencia de precios para el 2014 se encontraron versiones totalmente contrapuestas sin embargo, el

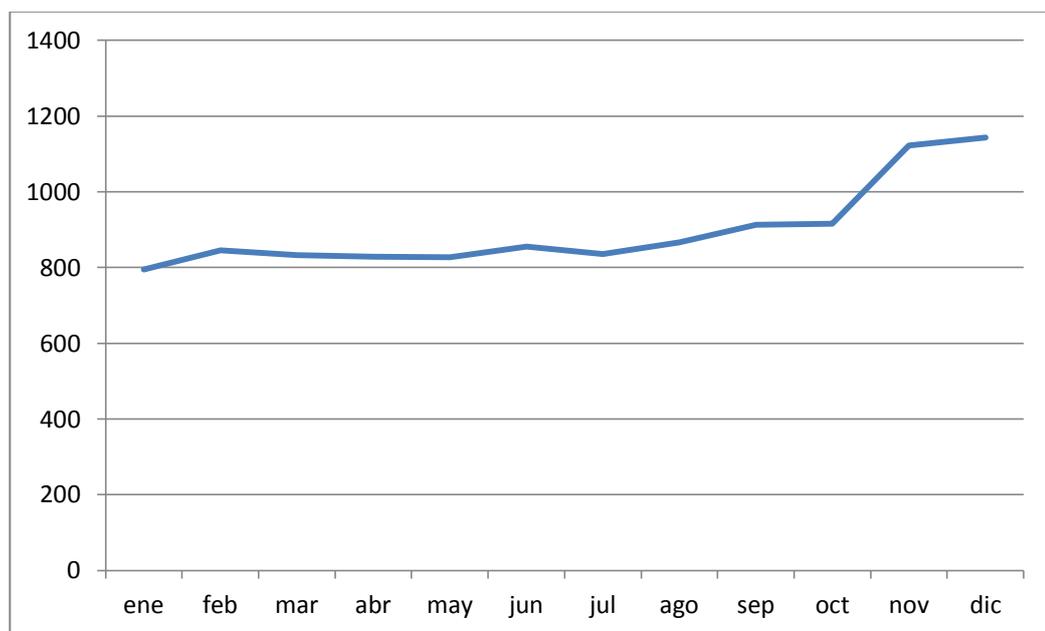
comportamiento de sus principales actores al inicio del presente año parecería aclarar el panorama:

“REUTERS. 8/02/14. Un sondeo de Reuters mostró el martes que se espera que los precios del aceite de palma podrían subir por un segundo año consecutivo y probablemente se promediará en 2.700 ringgits en 2014, ya que la fuerte demanda de la industria de biocombustibles requiere suministros y frena las exportaciones de los principales productores, Indonesia y Malasia.” (Fedapal, 2014)

En cualquier caso, si se analiza el comportamiento de los precios durante los 4 años anteriores, éstos parecen haber tocado piso por lo que tomar un promedio anual se considera una buena decisión para optar como precio referencial y que en este caso es US\$765.

Otro precio a determinar es el del subproducto palmiste el que está relacionado con el precio del aceite extraído de él y cuyo comportamiento durante el periodo 2013 fue el siguiente:

Figura # 20.- Precios del aceite de palmiste año 2013



Fuente: Datos del Banco Mundial

Elaboración: Propia

Al calcular el promedio de precios del año 2013 se obtiene que fue de aproximadamente US\$900 y de acuerdo al comportamiento de los precios reales de comercialización del subproducto durante el mismo periodo, resulta conveniente asignarle un precio conservador del 5% en relación al promedio obtenido.

Con estos datos ya estamos en capacidad de empezar a armar la cédula correspondiente:

Tabla # 10.- Cálculo de Metas de Ventas

DEPARTAMENTO DE VENTAS			MES												TOTAL EN US\$
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
VENTAS POR PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD EN TONELADAS METRICAS												US\$	
1	Aceite Rojo de Palma	\$ 765	471	471	647	647	647	647	471	412	294	353	412	412	4.500.000
2	Palmiste	\$ 45	80	80	118	118	118	118	86	75	47	59	69	70	46.612

Fuente: Elaboración propia

2. Cédula de Producción: Está directamente relacionada con el monto establecido de ventas y la productividad obtenida de la fruta la misma que depende de la temporada en la que se realice.

Tabla # 11.- Cálculo de Requerimientos de Materia Prima

DEPART. DE PRODUCCION			MES												TOTAL EN TON. METRICA
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
INSUMOS REQUERIDOS	REND.	CANTIDAD													
1	Fruta de Palma	44%			1.471	1.471	1.471	1.471	1.070	936					7.888
	Fruta de Palma	47%	1.001	1.001										876	2.879
	Fruta de Palma	48%										735	858		1.593
	Fruta de Palma	50%									588				588

Fuente: Elaboración propia

3. Cédula de Compras: Para el departamento de compras debe estar bien claro las reales necesidades del departamento de producción para que el cumplimiento de sus metas no se vea afectada. En cuanto a precios, dado que depende de un conjunto de factores además de la época, lo importante para el Departamento de Compras será establecer en conjunto con la Gerencia, el techo de costo para este producto, es así que se ha establecido un 85% en relación a las ventas objetivo.

Tabla # 12.- Cálculo de Compras de Fruta

DEPART. DE COMPRAS			MES												TOTAL EN
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
INSUMOS REQUERIDOS	PRECIO PROMEDIO	CANTIDAD EN TONELADAS METRICAS													US\$
1	Materia Prima	\$ 285	1.001	1.001	1.471	1.471	1.471	1.471	1.070	936	588	735	858	876	3.690.000

Fuente: Elaboración propia

c. Determinación de capacidad disponible para maquila.- Una vez establecidos los niveles de producción anuales, el departamento de producción deberá proporcionar a la gerencia la disponibilidad mensual de la planta y así poder comprometer los servicios de extracción para terceros. Por su parte la gerencia determinará los requisitos reales de sus clientes para el servicio propuesto y completará las cédulas de ventas con la información apropiada.

d. Planificación de ventas de plantas.- El dato necesario se obtendrá del Departamento Vivero el mismo que será proporcionado en el siguiente formato:

Tabla # 13.- Cálculo de Disponibilidad de Plantas

VIVERO	MES												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
CANTIDAD DE PLANTAS	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	5.714	480.000

Fuente: Elaboración propia

Elaboración de cédulas complementarias:

Una vez que la información principal haya sido totalmente proporcionada por los Departamentos de Ventas, Producción, Compras y Vivero se informará la información relevante a los departamentos complementarios para que realicen los cálculos adicionales en las cédulas correspondientes.

Elaboración de presupuesto anual:

Con la información contenida en las cédulas departamentales (detallado en Anexo 2) se logra armar el presupuesto para el periodo 2014.

Tabla # 14.- Presupuesto anual 2014

PRESUPUESTO GENERAL AÑO 2014	MES												TOTALES US\$
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
VENTAS EN MILES DE DOLARES													
Aceite Rojo de Palma	360	360	495	495	495	495	360	315	225	270	315	315	4.500
Palmiste	4	4	5	5	5	5	4	3	2	3	3	3	47
Servicio de extracción a terceros	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Venta de plantas	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Otros ingresos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
TOTALES US\$	426	426	562	562	562	562	426	380	289	335	380	380	5.291
COSTO DE VENTAS EN MILES DE DOLARES													
Materia Prima	318	318	429	429	429	429	318	281	207	244	281	281	3.964
Personal de producción	18	18	25	25	25	25	18	16	11	14	16	16	225
Otros insumos de producción	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	40
Combustibles y Lubricantes	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	18
Mantenimientos	7	14	20	20	20	20	14	13	9	11	13	13	173
Depreciaciones	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	95
Servicios Básicos	6	6	9	9	9	9	6	6	4	5	6	6	79
Otros costos de producción	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	20
TOTALES US\$	364	371	498	498	498	498	371	328	244	286	328	328	4.614
GASTOS GENERALES EN MILES DE DOLARES													
Gastos de Ventas													
Personal de ventas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Gastos de viaje													0
Gastos de transporte	6	6	9	9	9	9	6	6	4	5	6	6	79
Seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Gastos de almacenamiento													0
Papelería y suministros													0
Otros gastos de ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Gastos Administrativos													
Personal administrativo	7	7	10	10	10	10	7	6	5	5	6	6	90
Servicios Profesionales Externos	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9
Arriendos													0
Servicios Básicos	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7
Seguros													0
Impuestos y Contribuciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Depreciaciones	4	4	5	5	5	5	4	3	2	3	3	3	45
Papelería y suministros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Guardianía	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Otros gastos administrativos	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	23
Gastos Financieros													
Intereses	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	23
Otros gastos financieros													0
TOTALES US\$	31	31	40	40	40	40	31	28	22	25	28	28	380
UTILIDAD ESPERADA	31	24	297										
RENDIMIENTO PROMEDIO DEL PERIODO													6%

Fuente: Elaboración propia

Elaboración de estados financieros proyectados:

Una vez armado el presupuesto general se cuentan con las cifras que permitirán armar los estados financieros proyectados (ver Anexo 2) los mismos que servirán a la gerencia para conocer a priori lo si los resultados se ajustarán a sus expectativas, sin embargo el instrumento complementario para el cumplimiento de sus objetivos será el Estado de Flujo de Efectivo dado que permitirá conocer las necesidades de financiamiento de la empresa y como afirma (Burbano Ruiz, 2011): “Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.” Y es que al contener información de saldos, recaudaciones y desembolsos requeridos permite a la gerencia tomar mejores políticas de cobranza y pago. A continuación lo que refleja la realidad de esta empresa:

Tabla # 15.- Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2014	MES												TOTALES
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	US\$
I. INGRESOS													
Aceite Rojo de Palma	351	306	411	396	446	421	299	261	203	269	261	293	3.916.330
Palmiste	4	4	5	5	5	5	4	3	2	3	3	3	46.000
Servicio de extracción a terceros	17	17	17	19	19	19	19	19	19	19	19	19	222.000
Venta de plantas	5	5	5	7	7	7	9	9	9	12	12	12	99.000
Otros ingresos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24.000
TOTAL DE INGRESOS US\$	379	334	440	429	479	454	333	294	235	305	297	329	4.307.330
II. EGRESOS OPERACIONALES													
Costos fijos	18	18	25	25	25	25	18	16	11	14	16	16	227.000
Gastos fijos	17	17	21	21	21	21	17	15	13	14	15	15	207.000
Costos variables	344	291	390	376	423	400	284	248	192	256	248	278	3.731.044
Gastos variables	14	13	17	16	18	17	13	11	9	12	11	13	163.679
TOTAL DE EGRESOS OPERACIONALES US\$	393	338	453	439	487	463	332	291	225	295	291	322	4.328.722
III. FLUJO OPERACIONAL (I-II)	-14	-4	-13	-10	-9	-9	1	4	9	10	7	7	
IV. GASTOS BANCARIOS													
Dividendos				4	4	4	9	9	9	9	9	9	64.75
Comisiones y gastos bancarios	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	22,00
TOTAL DE PAGOS BANCARIOS US\$	2	2	2	6	6	6	10,8	10,8	9,79	9,79	10,8	10,8	
V. FLUJO NO OPERACIONAL	-2	-2	-2	-6	-6	-6	-11	-11	-9,8	-9,8	-11	-11	
VI. FLUJO NETO (III-V)	-16	-6	-15	-16	-15	-15	-9	-7	-1	0	-4	-4	
VII. FLUJO INICIAL DE CAJA	38	22	15	50	35	20	54	45	38	37	38	34	
VIII. FLUJO FINAL DE CAJA (VI+VII)	22	15	0	35	20	4	45	38	37	38	34	30	
FINANCIAMIENTO REQUERIDO			50			50							

Fuente: Elaboración propia

Ejecución presupuestaria:

Para un eficiente control presupuestal es conveniente que las cuentas detalladas en la Tabla No.10 guarden relación con el plan de cuentas contable implementado para permitir una ágil alimentación de datos a la matriz establecida. Sin embargo, una vez que el presupuesto sea parte del sistema de operación, lo más conveniente será incluirlo en el sistema computarizado existente.

Tabla # 16.- Matriz de Revisión

EJECUCION PRESUPUESTARIA	MES ENERO			RAZON DE LA DESVIACION	ESTRATEGIA CORRECTIVA
	PRESUPUESTADO	REAL	DESVIACION		
VENTAS					
Aceite Rojo de Palma	360.000	350.925	-9.075	Daño de la línea de producción por accidente	Aplicación de sistema de prevención
Palmiste	3.605	3.446	-159		
Servicio de extracción a terceros	20.000	15.700	-4.300		
Venta de plantas	40.000	25.000	-15.000		
Otros ingresos	2.000	3.372	1.372		
TOTALES US\$	425.605	398.444	-27.161		
COSTO DE VENTAS					
Materia Prima	318.000	305.305	-12.695		
Personal de producción	18.000	17.241	-759		
Otros insumos de producción	3.180	1.515	-1.665		
Combustibles y Lubricantes	1.444	1.512	68		
Mantenimientos	7.200	11.160	3.960	Costo de los elementos de la línea de producción	Aplicación de sistema de prevención
Repuestos y accesorios		4.351	4.351		
Depreciaciones	7.950	7.950	0		
Servicios Básicos	6.360	5.848	-512		
Papelaría y suministros					
Guardanía					
Otros costos de producción	1.590	2.923	1.333	Costo de técnicos	
TOTALES US\$	363.724	357.804	-5.920		
GASTOS GENERALES					
Gastos de Ventas					
Personal de ventas	5.000	5.000	0		
Gastos de viaje					
Gastos de transporte	6.360	5.977	-383		
Seguros	360	255	-105		
Gastos de almacenamiento					
Papelaría y suministros					
Otros gastos de ventas	1.080	1.029	-51		
Gastos Administrativos					
Personal administrativo	7.200	7.120	-80		
Servicios Profesionales Externos	720	500	-220		
Arriendos					
Servicios Básicos	540	790	250	Telefonía celular mayor	Implementar control
Seguros					
Impuestos y Contribuciones	864		-864		
Depreciaciones	3.600	3.600	0		
Papelaría y suministros	360	226	-134		
Guardanía	1.000	950	-50		
Otros gastos administrativos	1.800	561	-1.239		
Gastos Financieros					
Intereses	1.800	1.795	-5		
Otros gastos financieros					
TOTALES US\$	30.684	27.804	-2.880		
UTILIDAD ESPERADA 7%	31.197	12.836	-18.361		
	UTILIDAD REAL	3%			

Fuente: Elaboración propia

Para un eficiente control, las revisiones deberán ser mensuales e involucrar a todos los responsables de las áreas donde se hayan generado las desviaciones. Se deben analizar las causas de las variaciones y se determinarán los correctivos a adecuados para retornar en lo posible a las estimaciones originales. Así cumplimos con lo sugerido por (Burbano Ruiz, 2011):

- “-De manera periódica, se replantean las políticas, cuando después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.”

Es importante dejar documentadas las decisiones tomadas puesto que además de establecer los nuevos controles establecidos, esto creará aún mayor compromiso en todos los involucrados.

Evaluación Final

Transcurrida la ejecución presupuestal, esto es, concluido el periodo para el cual se establecieron las metas presupuestales, se procede a elaborar un informe general en el cual se considerarán los informes parciales. Se busca establecer cuáles fueron los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar los procesos, las técnicas de producción o ambos, incorporando innovación tecnológica o no. (Díaz, Parra, & López, 2012)

CAPITULO V

Conclusiones

El rápido cambio tecnológico, sociocultural y político suscitado en éstos últimos años, ha creado un desfase entre la contabilidad de gestión y la realidad empresarial, obligando a las empresas a modificar sus herramientas de control de gestión.

Siendo el presupuesto una herramienta fundamental de control, debe ayudar a la gerencia a mantener un enfoque estratégico del negocio y a tomar las decisiones adecuadas en todo momento, para ello debe estar alineada con la estrategia empresarial y aprovechar los avances tecnológicos en su beneficio.

La empresa Palmar de los Ríos ha trascendido en el tiempo por el trabajo arduo de sus fundadores, sin embargo las condiciones cambiantes del negocio demanda que sus herramientas de control sean efectivas y lamentablemente el modelo presupuestario tradicional que utilizan en la actualidad, no cumple las expectativas anteriores por las siguientes razones:

- Al ser elaborado por el departamento contable le falta enfoque estratégico y comercial.
- La evaluación de rendimiento no es fiable ante las condiciones inciertas del entorno.

- Los centros de responsabilidad no participan del proceso y adicionalmente no se toman en cuenta las interdependencias con los proveedores y clientes.
- Dado que las previsiones se basan en datos históricos, las ineficiencias se repiten.
- La evaluación de resultados se centra en datos contables - financieros y no en planes de acción.
- Considerando que su objetivo principal es el control de recursos, no promueven la creación de valor para la empresa.

Queda evidente entonces que urge un cambio para que el negocio trascienda en el tiempo como esperan los actuales y también los futuros directivos.

Propuesta de mejora

Una vez analizadas las alternativas de modelos presupuestales y contrastadas con la realidad en la que se desenvuelve la empresa objeto de nuestro estudio, se considera que la alternativa más idónea para Palmar de los Ríos es el Modelo de Control Presupuestario basado en Actividades.

Para la aplicación de la nueva herramienta de control se requiere de la participación de los responsables de todas las áreas, quienes deberán elaborar las cédulas presupuestales departamentales alineadas con las metas establecidas para cada periodo de gestión.

Pero quizá el punto más importante a recordar es el análisis periódico que deberán realizar para evaluar las desviaciones importantes y tomar una acción inmediata de requerirlo.

Y aunque el nuevo modelo presupuestal a aplicar exigirá cambios a nivel administrativo y mayor trabajo de todo el equipo, al final traerá grandes beneficios a la organización tales como:

- Se podrá determinar si todos los recursos necesarios estarán disponibles para ejecutar las actividades y en caso contrario procurar la consecución de los mismos.
- Se podrán escoger aquellas decisiones que reporten los mayores beneficios para la empresa.
- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de sus metas específicas mediante la ejecución responsable y controlada de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La gerencia tendrá una visión completa de lo que está sucediendo en la empresa y los elementos necesarios para poder actuar a tiempo.
- Al final se logrará el objetivo principal de los directivos actuales y futuros de ésta organización: garantizar la eficiencia de la operación y por ende la continuidad de la empresa en este competitivo negocio.

ANEXOS

Anexo 1. Marco legal

Constitución de la República del Ecuador:

Título II, Capítulo segundo Derechos del buen vivir.

Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.

Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

Art. 15.- El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua.

Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Título VII, Capítulo segundo Biodiversidad y Recursos Naturales.

Art. 395.- La Constitución reconoce los siguientes principios ambientales:

1. El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras.
2. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional.
3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales.
4. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, éstas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza.

Art. 396.- El Estado adoptará las políticas y medidas oportunas que eviten los impactos ambientales negativos, cuando exista certidumbre de daño. En caso de duda sobre el impacto ambiental de alguna acción u omisión, aunque no exista evidencia científica del daño, el Estado adoptará medidas protectoras eficaces y oportunas.

La responsabilidad por daños ambientales es objetiva. Todo daño al ambiente, además de las sanciones correspondientes, implicará también la obligación de restaurar integralmente los ecosistemas e indemnizar a las personas y comunidades afectadas.

Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad

directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente.

Las acciones legales para perseguir y sancionar por daños ambientales serán imprescriptibles

Ley de Gestión Ambiental:

Art. 1.- La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

Art. 2.- La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

Ley de Prevención y Control de la Contaminación:

Art. 1.- Queda prohibido expeler hacia la atmósfera o descargar en ella, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, contaminantes que, a juicio de los Ministerios de Salud y del Ambiente, en sus respectivas áreas de competencia, puedan perjudicar la salud y vida humana, la flora, la fauna y los recursos o bienes del estado o de particulares o constituir una molestia.

Art. 6.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, a las redes de

alcantarillado, o en las quebradas, acequias, ríos, lagos naturales o artificiales, o en las aguas marítimas, así como infiltrar en terrenos, las aguas residuales que contengan contaminantes que sean nocivos a la salud humana, a la fauna, a la flora y a las propiedades

Art. 10.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, cualquier tipo de contaminantes que puedan alterar la calidad del suelo y afectar a la salud humana, la flora, la fauna, los recursos naturales y otros bienes.

Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre:

Art. 16.- En tierras de propiedad privada el Ministerio del Ambiente podrá realizar forestación o reforestación por cuenta del propietario, en los términos y condiciones que contractualmente se establezcan.

Reglamento para la Prevención de la Contaminación Ambiental en lo relativo al Recurso Agua:

TITULO III, CAPITULO I De la prevención y control de la contaminación de aguas:

Art. 7.- La prevención y control de la contaminación del agua, tendientes a preservar recuperar la calidad de los cuerpos de agua debe realizarse en términos de este reglamento.

Art. 8.- Las aguas residuales, previas a descarga, deberán ser tratadas sea cual sea su origen: público o privado.

TITULO IV, CAPITULO I De las descargas de los residuos líquidos:

Art 29.- Se prohíbe toda descarga de residuos líquidos de las vías públicas, canales de riego y drenajes de conformidad con lo dispuesto en el Comité de seguridad, la Ley de Aguas y su Reglamento de Ley para la Prevención y Control de la contaminación Ambiental y el presente Reglamento.

Art. 36.- Las normas para descargas serán fijadas en cuanto a los criterios de calidad del agua. El muestreo para el control de la calidad se hará por fuera de la zona de mezcla, la cual será determinada para cada situación específica.

TITULO VI De los métodos de análisis y la toma de muestras

Art. 96.- La toma de muestras y los análisis de aguas deberán hacerse en base a las normas del INEN y a la falta de éstas, se registrarán en lo establecido en los Métodos Estándar para el examen de aguas.

Reglamento sobre normas de calidad del aire y sus métodos de medición:

CAPITULO II Normas de Calidad del Aire y sus Métodos de Medición

Art. 15.- Para el control de la calidad del aire se tendrán en cuenta las normas de calidad señalada.

Art. 19.- A fin de que se cumplan las normas sobre calidad del aire, el ministerio de Salud podrá regular los límites permisibles de la emisión

de contaminantes mediante la pronunciación de emisiones, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio de todos los emisores efectivos o potenciales.

**Reglamento para la Prevención de la Contaminación Ambiental
en lo relativo al Recurso Suelo:**

***CAPITULO IV De la prevención y control de la contaminación
del suelo***

Art. 7.- Para la prevención y control de la contaminación del suelo, corresponde los siguientes principios:

- Corresponde al estado y a la sociedad prevenir la degradación del suelo.
- Deben ser controlados los desechos en tanto que constituyen la principal fuente de contaminación del suelo.
- Es necesario racionalizar la generación de desechos sólidos municipales e industriales: e incorporar técnicas y procedimientos para su rehúso y reciclaje.
- La utilización de plaguicidas, fertilizantes, sustancias tóxicas y otros, debe ser compatible con el equilibrio de los ecosistemas y de conformidad con las leyes y reglamentos pertinentes.

Art. 8.- Los criterios para prevenir y controlar la contaminación del suelo se considera en los siguientes casos:

- La ordenación y regulación del desarrollo urbano
- La operación de los sistemas de aseo urbano y de disposición final de desechos sólidos municipales en rellenos sanitarios.
- Las autorizaciones para la instalación y operación de los depósitos de desechos, especialmente los considerados como peligrosos

- El otorgamiento de todo tipo de organizaciones para la fabricación, importación, utilización y en general la realización de actividades relacionadas con plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas.

Art. 9.- Los desechos que se acumulen o puedan acumularse y se depositen o infiltren en los suelos reunirán las condiciones necesarias para prevenir o evitar:

- La contaminación del suelo
- Las alteraciones nocivas en los procesos físicos, químicos y biológicos del suelo.
- Las modificaciones del suelo que alteren su aprovechamiento, uso o explotación
- Riesgos y problemas de salud.

Reglamento para la prevención y control de la contaminación ambiental originada por la emisión de ruidos:

Art. 1.- El presente Reglamento tiene por objeto regular las actividades o fuentes que producen ruidos molestos o nocivos susceptibles de contaminar al medio ambiente, de conformidad con las disposiciones del Código de la Salud y de la Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.

Art. 2.- Un ambiente se lo considera contaminado, cuando el ruido ahí existente origina molestias a las personas, o daños a los bienes, los recursos naturales y al medio ambiente en general.

Art. 3.- La exposición al ruido se evaluará según el concepto "Nivel de presión sonora equivalente NPSeq". En los casos de recintos de

trabajo se aplicarán las regulaciones existentes en Materia de Seguridad e Higiene Industrial.

Reglamento general de plaguicidas y productos afines de uso agrícola:

Art. 35.- Responsabilidad de empleadores.- Los empleadores serán responsables de cuidar por la salud del personal que participe en cualquier forma en el manejo de plaguicidas y productos afines, debiendo cumplir las siguientes obligaciones:

- 1.- Contratar a operadores que hayan aprobado un curso de instrucción sobre el manejo correcto de plaguicidas, medidas de protección y primeros auxilios y las necesarias para evitar la contaminación del ambiente.
- 2.- Proveerlos de los equipos individuales de protección de acuerdo a la toxicidad del producto que manejen, especialmente en establecimientos comerciales, invernaderos o recintos cerrados, según normas que establezca el Ministerio de Salud Pública; de acuerdo con la ley, siendo el equipo mínimo guantes de prolipropileno, mascarillas provistas de filtros para plaguicidas, casco o gorro protector y botas de caucho.
- 3.- Estos establecimientos deberán contar con un baño completo y ducha, extinguidores de incendio, un botiquín de primeros auxilios que incluya además, antídotos como Atropina, PAM o Toxogonín y otros similares. El establecimiento deberá contar, además, con absorbentes para el caso de derrame de algún producto, como el aserrín, carbón activado, tierra de fuller, y un manual de primeros auxilios; y,

- 4.- Proporcionarles asistencia médica tanto preventiva como curativa; y, someterlos a controles médicos periódicos de niveles de colinesterasa y otros de laboratorios por 10 menos una vez al año y de acuerdo al tipo de plaguicida que utilicen con mayor frecuencia; a cuyos informes deberán tener acceso los funcionarios de Sanidad Vegetal y Salud Pública.

Art. 37.- Desechos.- Bajo la responsabilidad de la persona natural o jurídica que maneje plaguicidas, los desechos de estos productos deben recibir un tratamiento previo a la evacuación final de tal manera que los afluentes no sobrepasen los límites permitidos oficialmente.

Art. 38.- Equipos para el empleo de plaguicidas.- Para el empleo de plaguicidas deberán usarse equipos en perfecto estado de funcionamiento, de modo que no presten riesgos para la salud del operario y eviten fugas que puedan causar daño a la comunidad o al ambiente.

Art. 39.- Tratamiento de remanentes.- Los remanentes o sobrantes de plaguicidas y el producto de lavado o limpieza de los equipos, utensilios y accesorios y ropas contaminadas, deberán recibir tratamiento previo a su evacuación teniendo en cuenta las características de los desechos a tratar. Para el efecto podrán utilizarse los diferentes métodos, tales como: reutilización, tratamiento químico, enterramiento o cualquier otro sistema aprobado por el Ministerio de Salud Pública.

Art. 40.- Limpieza de equipos.- Los equipos usados para la aplicación de plaguicidas, deberán lavarse en lugares destinados para este fin, evitando riesgos para los operarios y contaminación de fuentes o cursos de agua. Estas aguas residuales deben someterse a un sistema de tratamiento de desechos, de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Salud Pública.

Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador:

Capítulo III Creación del impuesto a las tierras rurales

Art. 173.- Establécese el impuesto anual sobre la propiedad o posesión de inmuebles rurales que se regirá por las disposiciones del presente título.

Art. 174.- Hecho Generador.- Se considera hecho generador de este impuesto la propiedad o posesión de tierras de superficie igual o superior a 25 hectáreas en el sector rural según la delimitación efectuada por cada municipalidad en las ordenanzas correspondientes que se encuentre ubicado dentro de un radio de cuarenta kilómetros de las cuencas hidrográficas, canales de conducción o fuentes de agua definidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería o por la autoridad ambiental. La propiedad o posesión se entenderá conforme se determine en el Reglamento.

Para el establecimiento de la superficie de tierras gravadas con este impuesto se sumarán todos los predios del contribuyente.

Este impuesto definitivamente impacta los costos de producción y deben ser considerados en el presupuesto.

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo (RSST):

ARTICULO 1. AMBITO DE APLICACIÓN

Las disposiciones del presente Reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo:

Objetivos:

- a) Prevenir los riesgos laborales, sean éstos provenientes de accidentes del trabajo o de enfermedades profesionales, prescribiendo los sistemas adecuados para ello.
- b) Señalar los actos y condiciones potencialmente peligrosas y las medidas correctivas convenientes.
- c) Servir de guía para que los empleadores elaboren para sus respectivas empresas el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene a que están obligados de conformidad con el Art. 430 (441) del Código del Trabajo, y con el Art. 93 del presente Reglamento.
- d) Demostrar el beneficio que conllevan las técnicas preventivas para empleadores y trabajadores.
- e) Determinar los procedimientos para la comprobación de los actos o condiciones contrarios a la Seguridad e Higiene del Trabajo.
- f) Establecer las sanciones por la inobservancia de las disposiciones de este Reglamento y de la Ley Institucional.

Reglamento general del Seguro de Riesgos de Trabajo:

Art. 49.- Se tomarán en cuenta además de los factores de accidentabilidad, los aspectos relativos, al cumplimiento por parte de los empleadores de expresas disposiciones del Código del Trabajo,

Reglamento de Salud y Seguridad de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial del IESS, Reglamento de los Servicios Médicos de Empresas y demás normativas y recomendaciones de seguridad y mejoramiento del ambiente laboral.

Art. 50.- La División de Riesgos del Trabajo del IESS efectuará periódicamente evaluaciones y verificaciones para controlar el cumplimiento de las disposiciones mencionadas en el Artículo anterior. Contemplarán básicamente los siguientes aspectos:

- a. Planes y programas de prevención de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales.
- b. Funcionamiento de la oficina de seguridad e higiene industrial y comité paritario de seguridad conforme las disposiciones legales.
- c. Regulaciones sobre los servicios médicos de empresa.
- d. Prevención y control de incendios y explosiones.
- e. Mantenimiento preventivo y programado.
- f. Seguridad física.
- g. Sistemas de alarmas y evacuación de desastres.
- h. Programa de control total de pérdidas en general.

ANEXO 2. Estado de Resultados Proyectado

PALMAR DE LOS RIOS S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO		
CIFRAS PROYECTADAS CON SALDOS REALES AL 31.01.2014		
RUBROS	PRESUPUESTADO	AJUSTADO
VENTAS NETAS		
Aceite Rojo de Palma	4.500.000	4.490.925
Palmiste	47.000	46.841
Servicio de extracción a terceros	240.000	235.700
Venta de plantas	480.000	465.000
Otros ingresos	24.000	25.372
TOTAL DE INGRESOS US\$	5.291.000	5.263.839
Menos: COSTOS DE PRODUCCION		
Materia Prima	3.964.000	3.951.305
Personal de producción	225.000	224.241
Otros insumos de producción	40.000	38.334,80
Combustibles y Lubricantes	18.000	18.068
Mantenimientos	173.000	176.960
Depreciaciones	95.000	99.351
Servicios Básicos	79.000	79.000
Otros costos de producción	20.000	19.488
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS US\$	677.000	657.091
Menos: GASTOS GENERALES		
Gastos de personal	150.000	150.000
Servicios Profesionales Externos	9.000	9.000
Guardiania	12.000	12.000
Servicios Básicos	7.000	7.000
Gastos de transporte	79.272	79.272
Seguros	4.500	4.500
Depreciaciones	5.000	5.000
Papelería y suministros	4.000	4.000
Impuestos y Contribuciones	10.800	10.800
Otros gastos	36.000	36.000
UTILIDAD OPERACIONAL US\$	359.428	339.519
Menos: GASTOS FINANCIEROS		
Intereses bancarios	22.000	22.000
Comisiones y gastos bancarios	500	500
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC. US\$	336.928	317.019
(-) Participación a trabajadores 15%	-50.539	-47.553
(-) Impuesto a la renta	-63.006	-59.283
UTILIDAD NETA US\$	223.383	210.184
	DIFERENCIA	-6%

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

- Abedrop, E. (2010). *Presupuesto basado en Resultados*. San Andrés Cholula: Editorial IEXE.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Afonso, S. (9 de enero de 2014). Obtenido de <http://www.bloomberg.com/news/2014-01-08/palm-oil-imports-by-india-climbing-as-farmers-retain-bean-supply.html>
- ANCUPA. (s.f.). Recuperado el 26 de 06 de 2013, de http://www.ancupa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=71
- APA. (2012). *Publication Manual of the American Psychological Association* (Vol. Sixth). (J. L. Macomber, Ed.) Washington: American Psychological Association.
- Asamblea Constituyente. (29 de 12 de 2007). Ley Reformativa para la Equidad Tributaria del Ecuador. Montecristi, Ecuador: Registro Oficial No.242 - Tercer Suplemento.
- Asamblea Constituyente. (20 de 10 de 2008). Constitución Política de la República del Ecuador. *Constitución 2008*. Montecristi, Ecuador: Registro Oficial No. 449.
- Asociación Latinoamericana de Integración. (22 de enero de 2014). <http://www.aladi.org/>.
- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la Investigación para administración y economía*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Burbano Ruiz, J. E. (1988). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. México: McGraw-Hill.
- Burbano Ruiz, J. E. (1993). *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá: Editorial Presencia Ltda.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos* (Cuarta

Edición ed.). (M. Chueco, Ed.) Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Congreso Nacional. (10 de 09 de 2004). Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 418.

Congreso Nacional del Ecuador. (10 de 09 de 2004). Ley de Gestión Ambiental. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.418, Suplemento.

Consejo Supremo de Gobierno. (21 de 05 de 1976). Ley de Prevención y Control de la Contaminación. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.97.

Del Río González, C., Del Río Sánchez, C., & Del Río Sánchez, R. (2009). *El Presupuesto. Generalidades, Tradicional, Areas y Niveles de Responsabilidad, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica* (Décima ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Díaz, M. C., Parra, R., & López, L. M. (2012). *Presupuestos. Enfoque para la planeación financiera* (Primera ed.). (O. Fernández, Ed.) Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Fedapal. (10 de marzo de 2014). Obtenido de <http://fedapal.com/web/>

FLACSO-MIPRO. (Marzo de 2012). *Boletín Mensual de análisis sectorial de MIPYMES No.25*. Obtenido de <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/y8vglufp6cnyudewphelq8muq0cozq.pdf>

Fry, J. (21 de septiembre de 2013). Malaysian palm oil prices to rise 9 pct by Feb 2014 - analyst Fry. (S. M. Rajendra Jadhav, Entrevistador)

Fry, J. (10 de enero de 2014). *A Global Challenge: Markets and Oil Palm Expansion*. Obtenido de <http://static.zsl.org/files/session-1-2-james-fry-a-global-challenge-markets-oil-palm-expansion-1463.pdf>

Función Ejecutiva. (17 de 11 de 1986). Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.565.

Función Ejecutiva. (12 de mayo de 2009). Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.588 - Suplemento.

- Herminda, J., Serra, R., & Kastika, E. (1991). *Administración y estrategia*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Heyser, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (Séptima ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2000). *Administración estratégica: Un enfoque integrado* (Tercera ed.). (M. E. Ríos, Ed.) Bogotá: Quebecor Impreandes.
- Hope Jeremy, F. R. (2003). *Beyond Budgeting*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hurtado, d. B. (2002). *El Proyecto de Investigación Holística*. Caracas: Quiron Ediciones.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (29 de septiembre de 1975). Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Quito, Ecuador: Resolución No.172/1975.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (10 de Diciembre de 1990). Reglamento General del Seguro de Riesgos del Trabajo. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.579.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (15 de enero de 2014). Obtenido de http://www.inec.gob.ec/espac_publicaciones/espac-2011/espac.swf
- Koontz, H., & Welhrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lorain, M.-A., & Urquía, E. (2008). Es el fin del presupuesto? *Partida doble, Núm.204*, 84-97.
- MAGAP. (15 de 06 de 2013). www.magap.gob.ec. Obtenido de www.magap.gob.ec:
<http://servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.php/iniapmenu/palma-africana>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (17 de enero de 2014). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/mcpec->

colabora-con-estudios-para-mejora-de-productividad-de-palma-africana/

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (20 de 03 de 2003). Reglamento general de plaguicidas y productos afines de uso agrícola. Quito, Ecuador: Registro Oficial Edición Especial No.1.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (22 de junio de 2013). Obtenido de <http://servicios.agricultura.gob.ec/servicios/index.php/iniapmenu/palma-africana>

Ministerio de Hacienda. (2011). *Implementación del presupuesto por resultados en Paraguay*. Asunción.

Ministerio de Salud. (05 de 06 de 1989). Reglamento para la prevención y Control de la Contaminación Ambiental, en lo relativo al recurso agua. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.204.

Ministerio de Salud. (12 de 11 de 1990). Reglamento para la prevención y control de la contaminación ambiental originada por la emisión de ruidos. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.560.

Ministerio de Salud. (30 de 07 de 1992). Reglamento para la Prevención de la Contaminación Ambiental en lo relativo al Recurso Suelo. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.989.

Ministerio de Salud Pública. (15 de 07 de 1991). Reglamento sobre normas de calidad del aire y sus métodos de medición. Quito, Ecuador: Registro Oficial No.726.

Mistry, D. (10 de 12 de 2013). Obtenido de <http://www.palmoilhq.com/PalmOilNews/analyst-mistry-sees-higher-palm-oil-prices-as-countries-boost-biofuel-use/>

Mistry, D. (29 de 11 de 2013). Analyst Mistry Sees Higher Palm-Oil Prices as Countries Boost Biofuel Use. (S.-L. Lim, Entrevistador)

Muñoz Razo, C. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Nacional, H. C. (10 de 09 de 2004). Ley Forestal y de Conservación de Areas Naturales y Vida Silvestre. Ecuador: Registro Oficial No.248.

- OCDE/FAO. (2013). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2013-2022*,. Texcoco: Universidad Autónoma Chapingo. Obtenido de http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2013-es
- Rickards, R. (2006). Beyond Budgeting: Bonn or Bonndoggle? *Management and Financial Innovations, Vol. 3, Issue 2*, 62-76.
- Rodríguez V., G. (19 de 07 de 2013). *www.galeon.com*. Obtenido de www.galeon.com:
http://www.galeon.com/gonfor/unisangil/tp_pptos.pdf
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (12 de enero de 2014). Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUAgreements_s.asp
- The World Bank. (15 de enero de 2014). Obtenido de <http://data.worldbank.org/data-catalog/commodity-price-data>
- UNEP. (12 de 2011). *www.unep.org/geas*. Recuperado el 23 de 06 de 2013, de www.unep.org: www.unep.org
- Universidad Agraria del Ecuador. (11 de Julio de 2011). Importancia de la Educación Agropecuaria. *El Minisionero*(345), 2.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2003). *Presupuestos Planificación y Control de Utilidades*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.