

CASO 5

# **Distribuidora salesianitos: problemática para elaborar la planificación presupuestaria**

Sonnia Proaño Chacha  
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)  
sproano@ups.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-5299-106X>

Miriam Jara Molina  
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)  
mjaram@ups.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-7478-1829>

Ronald Moran Chanalata  
Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)  
rmoranc@est.ups.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0005-3466-6577>

## **Introducción**

Distribuidora Salesianitos es una microempresa perteneciente al sector comercial que se encarga de la compra y venta de artículos plásticos, y brinda atención directa al público mayorista y minorista. La misma se encuentra ubicada en la provincia del Guayas. El representante legal de la empresa ha contado con Alexandra Proaño, encargada de la aprobación de la planificación presupuestaria.

## Datos generales sobre la organización y el entorno

En relación con el análisis externo de la organización, en el entorno macro, se ha considerado la estabilidad económica del país y el poder adquisitivo de los clientes que adquieren productos de plástico. En el factor sociocultural, se sabe que las preferencias y estilos de vida están siendo afectadas por una mayor conciencia ambiental. De igual modo, los avances tecnológicos en los materiales plásticos generan impacto en la eficiencia y calidad de productos.

En cuanto a la competencia, se han identificado 26 empresas que se encuentran operativas con participación en el mercado local. El entorno competitivo ha representado una fuente de información para analizar las tendencias y patrones del sector al que pertenece la Distribuidora Salesianitos. La selección de los proveedores ha sido un punto clave para la planificación del presupuesto, por las fluctuaciones de precio que pueden incidir en los costos de producción.

Por otra parte, la identificación de las expectativas de los clientes ha contribuido de forma significativa en las acciones realizadas por las empresas, para satisfacer las necesidades de los consumidores. En lo que respecta a los colaboradores, se han llevado a cabo cursos de formación que han contribuido a incidir de forma favorable en la operación de la empresa.

La empresa Distribuidora Salesianitos ha sido clasificada bajo el RIMPE-emprendedores, cuya vigencia es de tres años. Este régimen fue creado en el mes de noviembre del año 2021, según la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, y publicado en el Registro Oficial nro. 587 (2022). La inscripción de la empresa en este régimen le obliga a llevar un registro exhaustivo de sus ingresos y gastos, y a emitir notas de venta.

A continuación, se muestra la participación en ventas de las empresas ecuatorianas pertenecientes al sector comercial durante el año 2019 (tabla 1). En la tabla se observa que las grandes empresas son las que obtuvieron el mayor volumen de ventas durante ese período, en contraste con las microempresas, las que reflejan un peso poco significativo, con apenas el 0,65 % del total.

**Tabla 1**

Participación en ventas de las empresas ecuatorianas según su tamaño

Tamaño de la empresa	Representación porcentual en ventas
Grande	66,75 %
Mediana	20,20 %
Pequeña	12,40 %
Microempresa	0,65 %

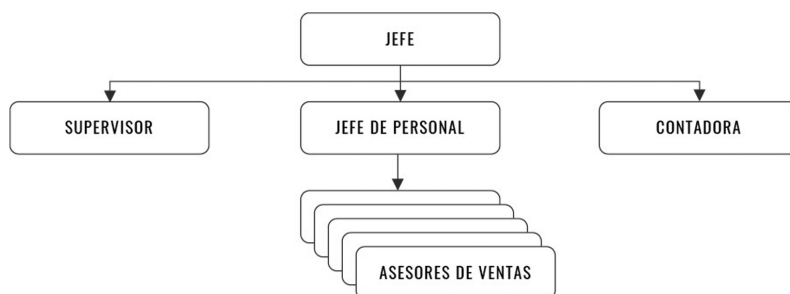
Nota. Tomado del ranking de compañías de la Superintendencia de Compañías.

En el organigrama de la Distribuidora Salesianitos (figura 1) se puede apreciar que la organización cuenta actualmente con nueve empleados, cuyas tareas son:

- *Supervisor*. Se encarga de verificar que todos los productos (tanto los que entran como los que salen) estén en excelente estado.
- *Jefe de personal*. Tiene la tarea de realizar los procesos que establece la ley para los empleados.
- *Contadora*. Realiza los registros contables de compra y venta de los artículos con giro para el negocio.
- *Asesores de venta*. Se encargan de controlar el inventario, atención al público, higiene y actividades relacionadas con el *marketing*.

**Figura 1**

Organigrama de la microempresa Distribuidora Salesianitos



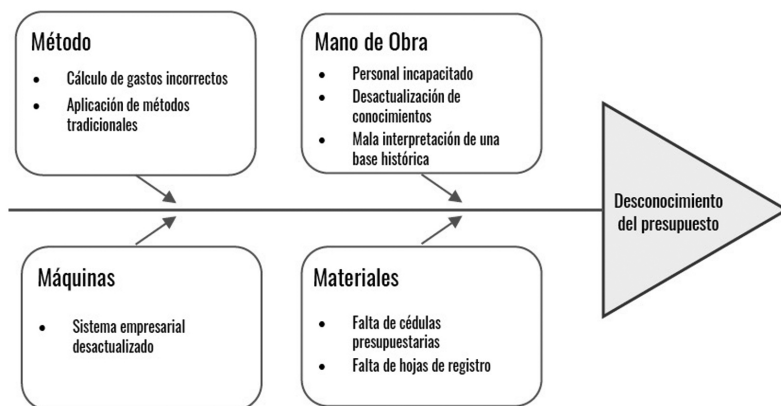
## ¿Qué problema se presenta en la Distribuidora Salesianitos?

En todas las microempresas comerciales suelen existir diversos factores que dificultan el ejercicio del proceso de control sobre sus finanzas. Uno de los problemas más reconocidos es la incapacidad provocada por desconocimiento de los pequeños empresarios para la creación de un presupuesto. Este problema también está presente en la Distribuidora Salesianitos, donde se han identificado algunos factores que impiden la correcta elaboración de su presupuesto.

Para resolver el problema de la insuficiente planificación presupuestaria en esa empresa, es necesario considerar las causas que lo generan. Para ello, se contrató un equipo de asesores externos. Los expertos contratados utilizaron el método de Kauro Ishikawa y a partir de su aplicación identificaron como causas las que se muestran en la figura 2.

**Figura 2**

*Causas que inciden en la incorrecta elaboración del presupuesto en la Distribuidora Salesianitos que apuntan como problema principal el desconocimiento*



*Nota.* Tomado del informe de los expertos.

Tal como puede observarse en el modelo de Ishikawa, las causas principales vinculadas con el desconocimiento para la elaboración del presupuesto en la empresa estudiada son: el método, la mano de obra, las máquinas y los materiales.

Los expertos contratados calcularon los pesos relativos de cada uno de los factores principales y asignaron a estos una calificación en la escala de 1 a 3, para reconocer la relevancia asociada a cada una de las causas secundarias. Los tres niveles de relevancia que se utilizaron fueron: (1) irrelevante, (2) regular y (3) relevante.

En la tabla 2 se muestran los pesos relativos de las cuatro variables o factores principales considerados en el diagrama de Ishikawa. El peso relativo indica —en términos porcentuales— la influencia de cada factor en la problemática de la empresa, en cuanto a la incapacidad para elaborar un presupuesto. Nótese que “mano de obra” es la variable que tiene mayor impacto en el problema (40 %), mientras que “materiales” es la que menor influencia ejerce sobre dicho problema (10 %).

**Tabla 2**

*Pesos y nivel de relevancia de las variables que ocasionan el desconocimiento del presupuesto*

<b>Variables</b>	<b>Peso relativo</b>
Método	30 %
Mano de obra	40 %
Máquinas	20 %
Materiales	10 %

*Nota.* Tomado del informe de los expertos.

De acuerdo con el modelo de Ishikawa que se presentó en la figura 2, cada variable o factor principal contiene indicadores o causas secundarias. El equipo de expertos contratado calificó cada una de ellas para determinar las causas secundarias más relevantes o las

que más influían en el problema, y de ese modo poder priorizar las decisiones que debían tomarse. Para ello realizaron un diagnóstico de todos los indicadores asociados con cada una de las causas secundarias, utilizando datos obtenidos de la información levantada mediante entrevistas realizadas al personal, observaciones en el lugar de trabajo y análisis de la documentación de la que disponía la empresa.

En la tabla 3 se muestra una matriz con los niveles de relevancia de las causas secundarias que conducen al desconocimiento del presupuesto, agrupadas por la variable principal a las que pertenecen.

**Tabla 3**

*Matriz de relevancia de causas asociadas al desconocimiento del presupuesto*

<b>Variables</b> <b>Causas secundarias</b>	<b>Método</b> <b>(30 %)</b>	<b>Mano de obra</b> <b>(40 %)</b>	<b>Máquinas</b> <b>(20 %)</b>	<b>Materiales</b> <b>(10 %)</b>
Cálculo incorrecto de gastos	3			
Aplicación de métodos tradicionales	1			
Personal no capacitado		2		
Desactualización de conocimientos		3		
Mala interpretación de la base histórica		2		
Sistema empresarial desactualizado			2	
Falta de cédulas presupuestarias				3
Falta de hojas de registro				3

*Nota.* Tomado del informe de los expertos.

Una vez que se conocieron esos datos, la dirección de la empresa reconoció la urgencia de elaborar un plan de acción que per-

mitiera corregir las deficiencias encontradas para elaborar el presupuesto (comenzando con las de mayor impacto) y de este modo contribuir a aumentar el control financiero de la empresa, lo cual fue considerado como un aspecto fundamental para incrementar los márgenes de utilidad esperada de la empresa (entre el 10 y el 12 %) y alcanzar un crecimiento interanual del 5 % en el volumen de ventas durante los próximos cinco años.

### **Indicaciones metodológicas a tomar en cuenta para resolver el caso 5**

De forma general, las microempresas surgen ante la oportunidad de abastecer a los mercados que no han sido atendidos por las grandes corporaciones y sus precios no son competitivos. Asimismo, estas empresas surgen por motivación de algunos pequeños empresarios que tienen como objetivo mejorar su calidad de vida (Baque *et al.*, 2019). Estas organizaciones económicas, comúnmente, son financiadas mediante ahorros o préstamos entre familiares, ya que muchas de ellas son de carácter familiar.

**Tabla 4**  
*Perfil de las microempresas*

<b>Número de empleados</b>	Máximo 10 empleados
<b>Ventas anuales</b>	300 000 USD (máx.)
<b>Obligaciones fiscales</b>	Sujetas a la declaración del IVA (mensual o semestral) e impuesto a la renta anual
<b>Comprobantes</b>	Deben emitir facturas con numeración secuencial

*Nota.* Tomado de SRI, 2022.

Al igual que las grandes empresas y corporaciones, las microempresas necesitan controlar los flujos financieros y para ello la elaboración del presupuesto es fundamental, para poder alcanzar los objetivos empresariales.

El presupuesto es una herramienta que forma parte de la planificación financiera. Su objetivo es mantener el control sobre la inversión con base en una estructura monetaria, que especifica los destinos para cada una de las áreas que forman parte de la empresa, según el comportamiento histórico de insumos, materiales o productos.

Según Rincón y Narváez (2017): “El presupuesto es la producción de indicadores financieros predictivos que son visibles para las posibles alternativas futuras, según su trazabilidad algorítmica de una proyección de determinados campos como: ventas, producción y costos”. En consecuencia, según estos autores, la importancia del presupuesto radica en que permite:

- Predecir circunstancias desconocidas
- Trabajar con rumbo fijo
- Trazar metas alcanzables
- Obtener máximos resultados
- Adelantarse al futuro
- Idear un mecanismo para obtener los logros
- Analizar estrategias

La importancia del presupuesto se fundamenta en que es una herramienta de control para gestionar los procesos con mayor precisión. En vista de lo anterior, no cabe duda acerca de la necesidad de dominar el uso de esta herramienta (el presupuesto), ya que con ella las microempresas comerciales tendrán un mejor panorama sobre su situación económica y podrán trabajar de manera ordenada con base en la planificación. Esto les permitirá estimar gastos y, con ello, evitar que estos excedan los ingresos. Su correcta aplicación es de vital importancia para la toma de decisiones.

Todos los problemas empresariales, incluyendo los que están vinculados a la planificación presupuestaria, son producidos por un conjunto de factores (causas) que deben ser gestionados. Conocer y valorar la importancia de las causas que originan el problema es una tarea que requiere un esfuerzo de búsqueda de información, proce-



samiento y análisis, siendo el método de Kauro Ishikawa una técnica comúnmente utilizada en los contextos empresariales.

Con respecto a la utilización de esta técnica, Stáchu (2009) plantea que los dos errores más comunes al momento de elaborar el diagrama de Ishikawa —o diagrama de causas y efectos— son:

- Enmascarar, sin intención, la causa raíz.
- No establecer adecuadas relaciones de causalidad, lo que a su vez genera un importante desperdicio de tiempo.

Para evitar estos errores se recomienda realizar previamente una lluvia de ideas y luego estudiar su incidencia para clasificarlas en correcto orden dentro del diagrama.

Evaluar las causas es el siguiente paso para identificar las más importantes dentro de la situación que se está analizando. Para iniciar la evaluación es necesario establecer niveles de relevancia dentro de las causas principales para determinar cuál es la que genera mayor impacto.

Para determinar las causas secundarias más importantes que conducen al desconocimiento del presupuesto, basta con hallar los pesos ponderados, multiplicando la relevancia de cada causa secundaria por el peso relativo del factor al que pertenecen. A continuación, la tabla 5 muestra la forma de calcular los pesos ponderados de las causas secundarias, utilizando como ejemplo la variable “método” del caso en estudio.

**Tabla 5**

*Cálculo de pesos ponderados de las causas asociadas a la variable “método”*

<b>Variable: método</b> <b>Peso relativo: 30 %</b>	<b>Relevancia de la causa secundaria</b>	<b>Peso ponderado (relevancia x 30 %)</b>
Cálculo de gastos incorrectos	3	0,9
Aplicación de métodos tradicionales	1	0,3

Una vez identificadas las causas más significativas o las que mayor peso ponderado tienen sobre el problema, debe elaborarse un plan de acción para corregirlas y hacer seguimiento de su cumplimiento para mejorar. Ese plan de acción debe incluir los indicadores clave de rendimiento o KPI (Key Performance Indicator), los cuales son considerados como una herramienta de medición. Para ello, tomando como ejemplo la variable “método”, los indicadores clave de rendimiento pudieran ser:

- Porcentaje de errores detectados en el cálculo de los gastos
- Porcentaje de documentos con información errónea que fue recibida de los diferentes departamentos de la empresa
- Frecuencia con la que se cometen errores asociados al cálculo de gastos
- Porcentaje de métodos a prueba de errores que están siendo utilizados

## Referencias bibliográficas

- Baque Cantos, M. A., Baque Sánchez, E. R., Chiquito Tigua, G. P. y Baque Pinales, S. M. (2018). Microempresas en el Ecuador: caso ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 619-632. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i1.771>
- Registro Oficial. (2022, 6 de julio). *Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID-19*. <https://bit.ly/3OchPe5>
- Rincón, C. y Narváez, J. (2017). Presupuesto bajo normas internacionales de información financiera y taxonomía XBRL. Ediciones de la U. <https://bit.ly/3Hr9Whi>
- SRI. (2022, 6 de julio). *Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia COVID-19*. <https://bit.ly/3OchPe5>
- Stáchu, S. W. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid Editor. <https://bit.ly/48X5uCz>

# MATERIAL DE TRABAJO

## Preguntas para responder

1. ¿Por qué se considera que la Distribuidora Salesianitos es una microempresa?
2. Explique las razones por las que los métodos de trabajo, la mano de obra, las máquinas y los materiales influyen en la elaboración del presupuesto de la empresa.
3. Según los datos que se indican en la tabla 2 ¿cuál es la variable que tiene mayor influencia en el desconocimiento del presupuesto en la Distribuidora Salesianitos?
4. Calcule los pesos ponderados de cada una de las causas asociadas al desconocimiento del presupuesto en la Distribuidora Salesianitos e identifique las que impactan con mayor fuerza en dicho problema.
5. Elabore un plan de acción para superar la causa secundaria más relevante que impide la correcta elaboración del presupuesto en Distribuidora Salesianitos.
6. Con base en la respuesta anterior, identifique cuáles pudieran ser los indicadores clave de rendimiento. *Sugerencia:* Considere que una actividad operativa puede tener más de un indicador clave de rendimiento (puede utilizar la siguiente estructura para escribir su respuesta).

**Tabla 6***Indicadores clave de rendimiento*

Áreas de decisión	Áreas claves	Actividades operativas	Indicadores claves de rendimiento

7. Explique por qué ha establecido los indicadores claves de rendimiento que señaló en su respuesta anterior. Sugerencia: razone su comentario en función de la contribución de dichos indicadores al logro de los objetivos de rentabilidad y ventas de Distribuidora Salesianitos.

### **Bibliografía sugerida**

- Burbano, J. (2011). *Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos* (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Crotts, J. C., Magnini, V. P. y Calvert, E. (2022, noviembre). Key performance indicators for destination management in developed. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2022.100053>
- INEC. (2022). *Ranking Microempresas del Ecuador*.
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos*. B-EMUED. <https://bit.ly/3OcAZk5>
- Saeger, A. (2016). *El diagrama de Ishikawa*. Lemaitre Publishing.