

Elaboración de un presupuesto integral de la empresa Calzapies S. A. y su incidencia en la planificación financiera y administrativa para el año 2024

Preparation of a comprehensive budget for Calzapies S.A. and its impact on financial and administrative planning for the year 2024

Jhonny Enrique Espinoza Mendoza¹

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción:
Fecha de aceptación:

¹ Jhonny Enrique Espinoza Mendoza
<https://orcid.org/0009-0007-1329-3008>
Tecnológico Universitario Espiritu Santo
jespinoza2@tes.edu.ec

RESUMEN

El presupuesto integral de la empresa Calzapies S.A. para el inicio de sus actividades en 2023 es una herramienta fundamental para la gestión financiera y operativa de la compañía. Este presupuesto abarca diversos aspectos, desde los gastos operativos hasta las proyecciones de ingresos, con el objetivo de establecer un plan financiero sólido que guíe las decisiones empresariales.

Además de los gastos de inicio, el presupuesto integral también aborda los gastos operativos recurrentes, como el alquiler de instalaciones, servicios públicos, salarios y beneficios del personal, gastos de marketing y publicidad, mantenimiento de equipos, entre otros. Estos gastos son necesarios para mantener las operaciones diarias de la empresa y garantizar su funcionamiento eficiente.

En cuanto a los ingresos, el presupuesto proyecta las ventas esperadas de calzado para el primer año de operaciones, además de los aspectos financieros, el presupuesto integral también puede abordar otros aspectos importantes para el éxito empresarial, como las estrategias de expansión, inversión en investigación y desarrollo, políticas de responsabilidad social corporativa, entre otros. Estos elementos pueden contribuir a la creación de valor a largo plazo para la empresa y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: presupuestos, costos, finanzas.



ABSTRACT

The comprehensive budget of the company Calzapies S.A. for the start of its activities in 2023 is a fundamental tool for the financial and operational management of the company. This budget covers everything from operating expenses to revenue projections, with the goal of establishing a solid financial plan to guide business decisions.

In addition to startup expenses, the comprehensive budget also addresses recurring operating expenses, such as facility rent, utilities, staff salaries and benefits, marketing and advertising expenses, equipment maintenance, among others. These expenses are necessary to maintain the day-to-day operations of the business and ensure its efficient operation.

In terms of revenue, the budget projects the expected sales of footwear for the first year of operations, in addition to the financial aspects, the comprehensive budget can also address other important aspects for business success, such as expansion strategies, investment in research and development, corporate social responsibility policies, among others. These elements can contribute to the creation of long-term value for the company and strengthen its position in the market.

Keywords: Budgets, Costs, Finances.

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual del mercado de calzado, emprender en la venta de zapatos presenta desafíos significativos, especialmente en lo que respecta a la planificación y gestión de presupuestos. A menudo, los emprendedores enfrentan dificultades para manejar eficientemente los recursos financieros disponibles, lo que puede

llevar a problemas como la falta de capital para la adquisición de inventario, el pago de proveedores, o la inversión en estrategias de marketing y publicidad, entre otros aspectos cruciales para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.



Figura 1. Fuente: <https://cursodeadministraciondeempresas.com>

Si bien no se puede predecir el futuro, sí se puede anticipar a los hechos que quizás ocurran mediante la planificación de los costos y gastos, dicha planificación se logra a través del presupuesto (Rivero, 2013).

El proceso de planificación de presupuestos en la venta de zapatos involucra múltiples variables, incluyendo la selección de proveedores, la estimación de costos de producción o adquisición de mercancía, los gastos operativos, los impuestos y la proyección de ingresos (Bernal & Silva, 2023). Sin embargo, la falta de experiencia o conocimientos especializados en gestión financiera puede resultar en presupuestos inexactos o subestimados, lo que puede tener

consecuencias negativas en la rentabilidad y viabilidad del negocio a largo plazo.

Además, el sector del calzado está sujeto a fluctuaciones estacionales y tendencias de moda cambiantes, lo que agrega complejidad al proceso de planificación financiera. La incapacidad para adaptarse rápidamente a estos cambios puede llevar a excedentes de inventario, pérdidas por obsolescencia de productos, o la falta de capital para aprovechar oportunidades de mercado emergentes (Ojeda, 2014).

Por lo tanto, surge la necesidad de desarrollar estrategias efectivas y herramientas prácticas para la planificación y gestión de presupuestos

en el negocio de venta de zapatos, que permitan a los emprendedores optimizar el uso de sus recursos financieros, minimizar riesgos y maximizar la rentabilidad a largo plazo.

Formulación del problema de investigación

¿Cómo puede diseñarse un presupuesto integral efectivo para la empresa Calzapies S.A. que facilite la planificación y el inicio de sus actividades en el año 2023, considerando los diversos aspectos financieros, operativos y estratégicos, garantizando así su viabilidad y éxito a largo plazo?

Objetivo: establecer un presupuesto integral para la empresa Calzapies S. A. mediante la planificación y segmentación de sus actividades para el año 2024, garantizando una gestión financiera y administrativa sólida para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

Definición de presupuesto integral

El presupuesto integral es una herramienta fundamental en la planificación y control financiero de una empresa. Se refiere a la estimación sistemática de los ingresos y gastos esperados para un período futuro determinado, usualmente un año fiscal. Este presupuesto abarca todas las áreas de la empresa, incluyendo ventas, producción, administración, financiamiento, entre otros. Su elaboración implica la coordinación de diferentes departamentos y la consideración de múltiples variables, con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Hall, 2006).

Importancia del presupuesto integral

El presupuesto integral desempeña diversas

funciones dentro de una empresa:

- **Planificación financiera:** permite establecer metas y objetivos financieros a corto y largo plazo, así como identificar las necesidades de financiamiento y asignar recursos de manera eficiente.
- **Control de gestión:** facilita la comparación entre los resultados reales y los presupuestos, lo que permite detectar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunas.
- **Toma de decisiones:** proporciona información relevante para la toma de decisiones estratégicas, como la introducción de nuevos productos, la expansión de mercados o la optimización de procesos.
- **Motivación y coordinación:** al involucrar a los diferentes niveles y áreas de la empresa en su elaboración, el presupuesto integral promueve la colaboración, la comunicación y el compromiso hacia los objetivos comunes (Gitman, 2019).

Componentes del presupuesto integral

El presupuesto integral de Calzapies S.A. incluirá los siguientes componentes principales:

- **Presupuesto de ventas:** estimación de las unidades a vender y los ingresos por ventas, basado en proyecciones de demanda, análisis de mercado y estrategias de marketing.
- **Presupuesto de producción:** planificación de la cantidad de productos a fabricar, considerando la capacidad instalada, los recursos disponibles y los niveles de inventario deseados.
- **Presupuesto de gastos operativos:** previ-

sión de los costos asociados a la operación del negocio, como mano de obra, materias primas, alquileres, servicios públicos, entre otros.

- Presupuesto de inversiones: determinación de los recursos necesarios para adquirir activos fijos, desarrollar nuevos proyectos o realizar mejoras en la infraestructura existente.
- Presupuesto de financiamiento: estimación de las necesidades de financiamiento externo, así como la planificación de la estructura de capital óptima para la empresa (Brigham, 2017).

Proceso de elaboración del presupuesto integral

El proceso de elaboración del presupuesto integral de Calzapies S.A. seguirá varias etapas:

- Recopilación de información: obtención de datos históricos, análisis de tendencias y recopilación de información relevante sobre el entorno económico y competitivo.
- Establecimiento de metas y objetivos: definición de metas financieras y no financieras, así como la identificación de los principales impulsores del desempeño empresarial.
- Desarrollo de presupuestos individuales: elaboración de los distintos componentes del presupuesto integral por parte de los responsables de cada área funcional.
- Coordinación y consolidación: integración de los presupuestos individuales en un presupuesto maestro, asegurando la coherencia y alineación con los objetivos estratégicos.
- Revisión y aprobación: evaluación crítica del presupuesto por parte de la alta di-

rección, con el fin de asegurar su viabilidad y adecuación a los recursos disponibles.

- Implementación y seguimiento: ejecución del presupuesto a lo largo del período establecido, monitoreo continuo de los resultados y ajustes según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos (Quito, 2010).

En el ámbito empresarial, especialmente en empresas con operaciones internacionales como Nike, Adidas, entre otras. Los medios de pago y los créditos documentarios juegan un papel crucial en la facilitación del comercio internacional y la gestión financiera.

La empresa Calzapies S.A. tiene como objetivo principal extenderse en el área nacional, abarcando así generación de empleos, que la marca sea reconocida nacional e internacionalmente, dar garantías al consumidor.

El marco teórico de esta investigación se adentra en el estudio de la venta de calzados en nuestro país para así abordar la importancia, funcionamiento, ventajas y desventajas, así como su aplicación específica en el contexto de la empresa Calzapies

S.A. Se explorarán las normativas que rigen en estos instrumentos financieros, así como las mejores prácticas en su utilización para optimizar la gestión financiera y reducir los riesgos que esto conlleva.

Además, se examinarán casos de estudios relevantes y se analizarán las tendencias actuales en medios de pago y créditos documentarios, brindando un panorama completo de cómo estas herramientas pueden ser implementadas de manera efectiva para mejorar la eficiencia y seguridad en las operaciones de Calzapies S.A.

Estado del arte

Posterior a revisar distintas fuentes bibliográficas de trabajos de investigación nacionales como internacionales afines al tema planteado se puede detallar los siguientes.

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una entidad en un periodo determinado; también dice que es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo determinado ya sea a corto o largo plazo, con la adopción de las estrategias necesarias para conseguirlos.

La industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento económico desde el 2009. Según datos de la Cámara Nacional de Calzado de la provincia de Tungurahua (CAL-TU), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación registró un incremento anual del 24%.

Según datos del Censo Nacional Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos. Mientras que, según el CALTU, hasta el año 2012 se registraron 4.500 productores, a escala nacional; entre grandes, medianos y artesanos. Con zapatos nacionales a precios competitivos, se produjo el efecto dominó en el mercado, que desencadenó en mayores compras.

Las importaciones representan el 5% de la cobertura a la demanda nacional; el calzado que llega al país proviene principalmente de Panamá, Colombia, Brasil, China, EEUU, entre

otros. Según el Ministerio de Industrias, la oferta productiva nacional ocupa más del 95% de la demanda del calzado del país, por lo que el restante se centra en las importaciones. El país compra del exterior principalmente calzado deportivo, de entrenamiento, para montaña o aquellos elaborados con cierto natural o regenerado.

III. MARCO CONCEPTUAL

El presupuesto integral es una herramienta vital para la gestión financiera de cualquier empresa, proporcionando una guía estratégica para la asignación de recursos y la toma de decisiones. En el contexto de Calzapies S.A., un enfoque sistemático y bien fundamentado es esencial para su elaboración.

Definición de presupuesto integral: el presupuesto integral se define como “un plan detallado que cuantifica la cantidad de recursos financieros necesarios para lograr los objetivos operativos y estratégicos de una organización durante un período determinado” (Horngren et al., 2019, p. 272).

Importancia del presupuesto integral: el presupuesto integral es crucial para la gestión financiera de Calzapies S.A., ya que permite la asignación eficiente de recursos, la evaluación del desempeño y la planificación a largo plazo (Gitman y Zutter, 2019, p. 360).

Componentes del presupuesto integral: los principales componentes del presupuesto integral incluyen el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de gastos operativos, el presupuesto de capital y el presupuesto de efectivo (Brigham y Ehrhardt, 2016, p. 482).

Proceso de elaboración del presupuesto inte-

gral: el proceso de elaboración del presupuesto integral implica la coordinación de diferentes departamentos y la recopilación de información precisa sobre las proyecciones financieras y operativas de la empresa (Horngren et al., 2019, p. 274).

Herramientas y técnicas para la elaboración del presupuesto integral: entre las herramientas y técnicas utilizadas para la elaboración del presupuesto integral se encuentran el análisis de tendencias, la estimación de costos y la revisión de presupuestos anteriores (Gitman y Zutter, 2019, p. 361).

Técnica: presupuesto en base cero

Según TES (2024), el presupuesto base cero consiste en un proceso mediante el cual la gerencia, al llevar a cabo el desarrollo del presupuesto anual, asigna los recursos a aquellas áreas de la empresa que generen un beneficio superior al costo en el que van a incurrir.

En síntesis, esta técnica parte del supuesto que una determinada actividad puede ser eliminada, aun cuando esté desarrollándose desde mucho tiempo, si no justifica su beneficio esto es parte del principio de que toda actividad debe estar sometida al análisis costo/beneficio.

Técnica: presupuesto por programas

Según TES (2024), el presupuesto por programas es un sistema presupuestario integrado consistente en la proyección anual de los planes a medio plazo, acerca de los objetivos y líneas prioritarias de actuación de la empresa, donde se ordenan el conjunto de actividades a desarrollar, los objetivos fijados para desarrollar dichas actividades, los recursos a utilizar en su ejecución, y los indicadores que permitan analizar o apreciar el grado de realización en su doble

aspecto físico y financiero, y los agentes encargados de llevarlos a buen término, es decir, los ejecutantes de los programas

Técnica: presupuesto flexible

Según TES (2024), un presupuesto flexible supone la elaboración de un conjunto de planes presupuestarios alternativos que se corresponden con los diferentes niveles de actividades previstas, conceptuados como una serie de rangos alternativos de actividad, más que como determinados volúmenes de producción.

Este tipo de presupuesto parte de la premisa de que el comportamiento tanto de los costos fijos como de los variables depende, fundamentalmente, del rango de actividad, por lo que el volumen de presupuesto correspondiente a los niveles de actividad puede variar más, o en su caso menos, que proporcionalmente con dichos niveles.

Técnica: presupuesto rígido

Según TES (2024), el presupuesto rígido o fijo consiste en la preparación de un presupuesto para un determinado volumen de actividad estimado, no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada. Suelen basarse inicialmente en ciertas situaciones definidas, las cuales se toman como punto de partida, y se comparan los resultados reales con los supuestos fijados previamente.

Planificación estratégica: la planificación estratégica, según Kotler y Armstrong (2020), es el proceso de establecer los objetivos a largo plazo de una empresa y de desarrollar planes para alcanzarlos. En el contexto del presupuesto integral de Calzapies S.A., implica identificar las metas financieras y operativas que la empresa busca lograr en el año 2023, así como los recursos necesarios para alcanzarlas.

Control financiero: el control financiero, como lo describe Brigham y Houston (2019), consiste en comparar los resultados reales con los presupuestados, identificando las desviaciones y tomando medidas correctivas cuando sea necesario. En el caso de Calzapies S.A., el presupuesto integral servirá como punto de referencia para evaluar el desempeño financiero de la empresa y tomar acciones correctivas en caso de desviaciones.

Inversión y financiamiento: la inversión y el financiamiento son aspectos clave del presupuesto integral. Según Ross, Westerfield y Jordán (2019), la inversión se refiere a la asignación de recursos para adquirir activos que generarán beneficios en el futuro, mientras que el financiamiento se relaciona con la obtención de los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa. En el presupuesto de Calzapies S.A., se deben considerar tanto las inversiones necesarias para iniciar sus actividades como las fuentes de financiamiento disponibles.

Propósito del presupuesto: el propósito principal del presupuesto integral es proporcionar una guía financiera para la empresa, estableciendo metas financieras realistas y sirviendo como base para la toma de decisiones gerenciales. Como señala Hansen y Mowen (2003), el presupuesto integral “proporciona un plan global para el futuro”.

Componentes del presupuesto integral: el presupuesto integral incluye varios componentes principales, como el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de gastos operativos, el presupuesto de inversiones y el presupuesto de efectivo.

Importancia de la planificación y pronósticos: para desarrollar un presupuesto integral efectivo, es crucial realizar una planificación deta-

llada y realizar pronósticos precisos sobre las ventas, los costos y otros factores financieros. Como indica Gitman y Zutter (2010), “la planificación cuidadosa es esencial para el éxito del presupuesto”.

Monitoreo y control: una vez que se establece el presupuesto integral, es importante monitorear regularmente el desempeño real de la empresa en comparación con las cifras presupuestadas. Esto permite identificar desviaciones y tomar medidas correctivas según sea necesario, como sugieren Horngren, Datar y Foster (2003), “el control presupuestario implica la comparación continua de los resultados reales con los presupuestos”.

IV. MARCO LEGAL

Ley Orgánica de Empresas Públicas y Privadas:

Esta ley establece las disposiciones generales para la constitución, organización, funcionamiento, transformación, fusión, escisión, liquidación y disolución de empresas, incluyendo empresas privadas como Calzapies S.A.

Código de Comercio:

El Código de Comercio regula las actividades comerciales en Ecuador, incluyendo la gestión financiera y contable de las empresas. Calzapies S.A. debe cumplir con las disposiciones contables y financieras establecidas en este código al planificar su presupuesto integral.

Ley de Régimen Tributario Interno:

Esta ley establece las obligaciones tributarias de las empresas en Ecuador, incluyendo el pago de impuestos sobre la renta, impuestos a la salida de divisas, impuestos al valor agregado (IVA) y otros tributos. Calzapies S.A. debe considerar

estas obligaciones al elaborar su presupuesto.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado:

Esta ley tiene por objeto promover y garantizar la competencia efectiva en los mercados, prevenir y sancionar las prácticas anticompetitivas y proteger los derechos de los consumidores. Calzapies S.A. debe asegurarse de cumplir con las disposiciones de esta ley en sus actividades comerciales.

Normativa laboral:

Calzapies S.A. debe cumplir con las disposiciones laborales establecidas en el Código del Trabajo y otras normativas laborales aplicables. Esto incluye la planificación y presupuestación de costos laborales, como salarios, beneficios sociales, seguro de accidentes de trabajo, entre otros.

Normativa ambiental:

De acuerdo con la legislación ambiental ecuatoriana, Calzapies S.A. debe cumplir con las regulaciones ambientales aplicables en sus actividades comerciales. Esto puede incluir la implementación de prácticas de producción sostenible, gestión de residuos y cumplimiento de normativas de emisiones.

Reglamento Interno de Calzapies S.A.:

La empresa debe establecer un reglamento interno que defina los procedimientos y políticas internas relacionadas con la elaboración y seguimiento del presupuesto integral. Esto puede incluir la designación de responsabilidades, los plazos para la presentación de informes financieros y los mecanismos de control interno.

Ley de Fomento Productivo:

Esta ley establece incentivos y beneficios para el fomento de la inversión y el desarrollo empresarial en Ecuador. Calzapies S.A. puede beneficiarse de ciertas disposiciones de esta ley al planificar su presupuesto y sus inversiones para el inicio de sus actividades en 2023.

Normativa de Protección al Consumidor:

Calzapies S.A. debe cumplir con las disposiciones de la normativa de protección al consumidor, garantizando la calidad y seguridad de sus productos, así como brindando información clara y veraz a los consumidores.

Ley de Defensa del Consumidor y del Usuario:

Esta ley establece los derechos y deberes de los consumidores y usuarios en relación con la adquisición de bienes y servicios. Calzapies S.A. debe asegurarse de cumplir con estas disposiciones al planificar su presupuesto y sus estrategias comerciales.

Este marco legal proporciona una base sólida para que Calzapies S.A. planifique su presupuesto integral y sus actividades comerciales para el inicio de operaciones en 2023, asegurando el cumplimiento de todas las obligaciones legales y regulatorias en Ecuador. Es importante que la empresa consulte con asesores legales especializados para garantizar el cumplimiento total de la legislación aplicable.

V. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el presente trabajo se aplicará la entrevista, una técnica de investigación que consiste en la recopilación de información acerca del conocimiento sobre los medios de pagos y créditos documentarios, La entrevista es una técnica de comunicación en la que una persona realiza preguntas a otra con el objetivo de obtener in-

formación relevante sobre un tema específico. Generalmente, se lleva a cabo de manera formal y estructurada, con el fin de recopilar datos concretos y precisos. Esta entrevista se la va a realizar a un empresario con experiencia en el ámbito de la venta de Calzado. La entrevista se realiza con el fin de alcanzar diversos objetivos, como obtener información, evaluar el mercado, establecer los principales pilares en el inicio de las actividades de Calzapies S.A.

La investigación se realizó en base al método investigación descriptiva. Según Cerda (1998), las funciones principales de la investigación descriptiva son la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera.

En el actual trabajo de investigación se usará la entrevista como método de investigación cualitativo, se utiliza para ampliar y recabar información en profundidad de participantes ya tienen experiencia en el en el área, sus opiniones y perspectivas acerca de un tema específico.

Esta modalidad se planea el público objetivo, al

cual va a ser dirigido la publicidad de la compañía Calzapies S.A., estableciendo las guías para su mercado objetivo.

Segmentación de mercado

Demográfica:

Edad:

- Jóvenes adultos (18-30 años) que buscan moda y estilo en su calzado.
- Adultos de mediana edad (30-45 años) que buscan combinación de estilo y comodidad en su calzado diario.
- Adultos mayores (más de 45 años) que priorizan la comodidad y la durabilidad en su calzado.

Género:

- Masculino
- Femenino

Nivel Socioeconómico:

- Alta capacidad adquisitiva, dispuestos a invertir en productos de alta calidad y diseño exclusivo.
- Medio-alto, dispuestos a pagar un precio razonable por productos de calidad.

Segmentación psicográfica:

Estilo de vida:

- Personas activas que buscan calzado versátil para el trabajo y el tiempo libre.

- Amantes de la moda y las tendencias que buscan estar a la vanguardia con su calzado.
- Individuos que valoran la comodidad y la funcionalidad en su calzado para actividades específicas como deportes o actividades al aire libre.

Personalidad:

- Innovadores: Buscan calzado único y original que refleje su personalidad creativa.
- Tradicionales: Prefieren estilos clásicos y atemporales que nunca pasan de moda.
- Vanguardistas: Interesados en las últimas tendencias de moda y dispuestos a experimentar con estilos audaces.

Segmentación conductual:**Frecuencia de uso:**

- Consumidores frecuentes de calzado que buscan renovar su colección con regularidad.
- Compradores ocasionales que adquieren calzado principalmente cuando es necesario o para eventos específicos.

Lealtad a la marca:

- Leales a una marca específica y dispuestos a pagar un precio premium por ella.
- Abiertos a probar nuevas marcas y dispuestos a cambiar si encuentran una mejor relación calidad-precio.

Beneficios buscados:

- Estilo y diseño.
- Comodidad y ajuste.
- Durabilidad y resistencia.

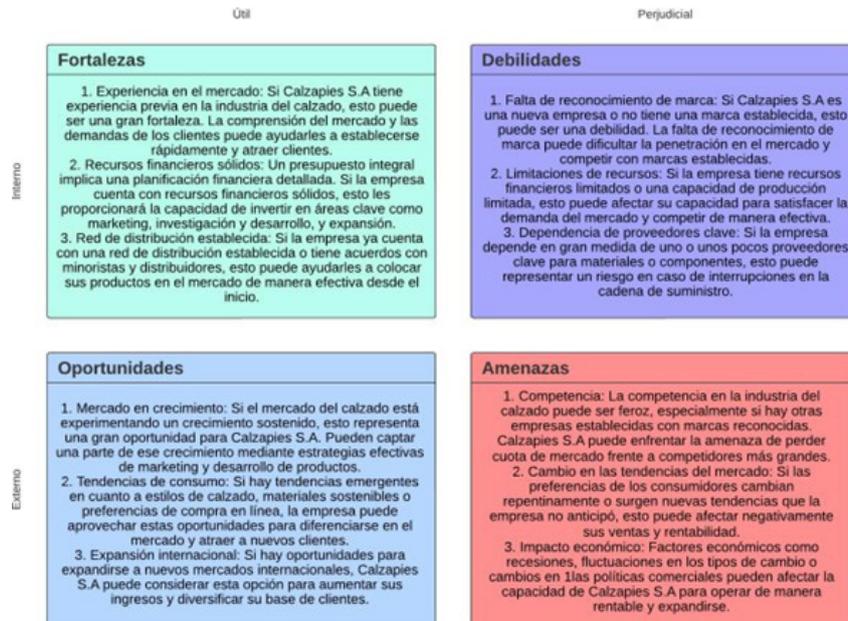
Segmentación geográfica:**Ubicación:**

- Ciudades principales con una alta densidad de población y una cultura de moda desarrollada.
- Suburbios y zonas residenciales con una mezcla de estilos de vida activos y tradicionales.
- Áreas rurales con una demanda de calzado duradero y funcional para actividades al aire libre y trabajo agrícola.

Diseño de la investigación

El análisis FODA es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno (Spacey, 2017).

A continuación, presentamos el análisis FODA de la empresa Calzapies S.A.



Se realiza la entrevista al Sr. Eduardo Beltrán, Gerente General de una de las principales tiendas de calzado en Guayaquil, con un tiempo de 12 años en el mercado y que cuenta con una amplia experiencia en ese sector de comercio.

Entrevistador: Buenos días, ¿podría contarnos brevemente sobre su experiencia previa en la gestión de presupuestos en la industria del calzado?

Gerente General: Buenos días. He tenido el privilegio de trabajar en la industria del calzado durante más de una década, desempeñando diversos roles que han implicado la gestión y supervisión de presupuestos.

He liderado equipos en la planificación financiera y he participado en la elaboración y ejecución de presupuestos tanto a corto como a largo plazo, esta experiencia me ha brindado una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades específicos que enfrentan las empresas de calzado en términos de gestión presupuestaria.

Entrevistador: ¿Cuál considera que es la importancia de tener un presupuesto bien elaborado en una empresa de calzado y cómo puede contribuir al éxito de la misma? Gerente General: Un presupuesto bien elaborado es fundamental para la salud financiera y el éxito general de una empresa de calzado ya que permite establecer metas financieras claras, identificar áreas

de oportunidad y riesgo, y proporciona una hoja de ruta para la toma de decisiones estratégicas.

En el contexto de la industria del calzado, donde los costos de producción, la gestión de inventario y las estrategias de comercialización pueden ser variables clave, un presupuesto sólido proporciona la base para una gestión eficiente de los recursos y una adaptación ágil a las condiciones del mercado.

Entrevistador: ¿Cómo abordaría usted la elaboración de un presupuesto para nuestro emprendimiento de calzado, teniendo en cuenta los desafíos específicos del sector y las necesidades de crecimiento?

Gerente General: Para elaborar un presupuesto efectivo, primero me aseguraría de comprender a fondo los objetivos estratégicos y las prioridades de nuestra empresa en el corto y largo plazo, luego, llevaría a cabo un análisis detallado de los costos de producción, los gastos operativos, las proyecciones de ventas y cualquier otro factor relevante para nuestra operación. Utilizaría datos históricos y tendencias del mercado para informar las estimaciones y asegurarme de que el presupuesto sea realista y alcanzable. Además, estaría abierto a la flexibilidad y a la revisión periódica del presupuesto para adaptarnos a cambios en el entorno empresarial.

Entrevistador: ¿Cuál sería su enfoque para monitorear y controlar el desempeño financiero de la empresa en relación con el presupuesto establecido?

Gerente General: Implementaría un sistema de seguimiento y control riguroso que incluya la comparación regular de los resultados reales con las proyecciones presupuestarias. Esto nos permitiría identificar desviaciones y tomar medidas correctivas de manera oportuna. Tam-

bién fomentaría una cultura de responsabilidad y transparencia en toda la organización, involucrando a los diferentes departamentos en el proceso de presupuestación y alentando la colaboración para alcanzar los objetivos financieros establecidos.

Entrevistador: ¿Cómo ve usted la relación entre el presupuesto y la toma de decisiones estratégicas en nuestra empresa de calzado?

Gerente General: El presupuesto es una herramienta fundamental que influye en todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización y la distribución, proporciona una guía clara para la asignación de recursos y la evaluación del rendimiento.

Alinear el presupuesto con la estrategia empresarial nos permite tomar decisiones informadas y alineadas con nuestros objetivos a largo plazo. Además, el proceso de presupuestación puede generar ideas innovadoras y oportunidades de crecimiento al identificar áreas de inversión prioritarias y optimización de costos.

Análisis de la entrevista

Desde la perspectiva de “Tienda Calzapiés S.A.”, la entrevista ofrece una valiosa oportunidad para analizar tanto las fortalezas como las debilidades del proyecto de emprendimiento de Eduardo Beltrán, así como las oportunidades y amenazas potenciales que podrían afectar a la tienda. Aquí hay algunos aspectos clave que podrían ser relevantes para Tienda Calzapiés S.A.:

1. Fortalezas del proyecto de Eduardo Beltrán:
 - Enfoque en la calidad y diseño único del calzado.
 - Visión a largo plazo de convertirse en una

marca reconocida y expandir la línea de productos.

- Planificación detallada, incluyendo un presupuesto elaborado y un plan de contingencia.

2. Oportunidades para Tienda Calzapiés S.A.

- Posibilidad de convertirse en un distribuidor minorista de la marca de calzado de Eduardo Beltrán, aprovechando su calidad y diseño únicos.

- Potencial colaboración en marketing y promoción para impulsar las ventas de los productos de Eduardo Beltrán.

3. Desafíos y consideraciones:

- Competencia en un mercado saturado: Tienda Calzapiés S.A. debe considerar cómo diferenciarse de otras tiendas minoristas y marcas de calzado existentes.

- Evaluación de la rentabilidad: Tienda Calzapiés S.A. debe analizar si la colaboración con la marca de Eduardo Beltrán será financieramente beneficiosa y si los productos se alinearán con su público objetivo.

- Gestión de inventario: Tienda Calzapiés S.A. necesita planificar cómo gestionará el inventario de los productos de la marca de Eduardo Beltrán para garantizar una disponibilidad adecuada y evitar excedentes o faltantes.

4. Riesgos potenciales:

- Dependencia de la reputación y éxito de la marca de Eduardo Beltrán: Si la marca no logra destacarse en el mercado como se espera, esto podría afectar las ventas de Tienda Calzapiés S.A.

- Problemas financieros de la marca: Si Eduardo Beltrán enfrenta dificultades financieras o no puede mantener la calidad y el suministro de sus productos, esto podría afectar la relación comercial con Tienda Calzapiés S.A.

VI. RESULTADOS

Tabla 1

Pronóstico de ventas de Calzapiés S.A. del primer cuatrimestre.

X MESES	Y VENTAS	X.X	X.Y
1	10	1	10
2	15	4	30
3	20	9	60
4	25	16	100
10	70	30	200

Tabla 2

Pronóstico de ventas en unidades por método de mínimos cuadrados segundo cuatrimestre.

MESES	UNIDADES DE VENTAS	PESOS PORCENTUALES	PRODUCCIÓN EN FUNCIÓN A VENTAS	25
5	30	20,00%	38	33
6	35	23,33%	44	41
7	40	26,67%	50	51
8	45	30,00%	56	63
	150		188	

Tabla 3

Supuesto de costos segundo cuatrimestre.

	5	6	7	8
PRODUCCIÓN REQUERIDA	38	44	50	56
COSTOS VARIABLES				
COSTOS DE MATERIA PRIMA	\$ 506,25	\$ 590,63	\$ 675,00	\$ 759,38
TOTAL, COSTOS VARIABLES	\$ 506,25	\$ 590,63	\$ 675,00	\$ 759,38
COSTOS FIJOS				
COSTOS INDIRECTOS	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL, COSTOS FIJOS	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
COSTOS TOTALES	\$ 586,25	\$ 670,63	\$ 755,00	\$ 839,38

Cvu \$ 13,50 \$ 13,50 \$ 13,50 \$ 13,50

PRESUPUESTO DE VENTAS

	5	6	7	8
VENTAS PRESUPUESTADAS (UNIDADES)	30	35	40	45
VENTAS EN DÓLARES	\$ 600,00	\$ 700,00	\$ 800,00	\$ 900,00

PUNTO DE EQUILIBRIO	
PE u	12,31
PE \$	\$ 246,15

Punto de Equilibrio en Unidades

$$P.E. = \frac{C.F.}{P.V.P. - Cvu}$$

Punto de Equilibrio en Dólares

$$P.E. = \frac{C.F.}{1 - \frac{Cvu}{P.V.P.}}$$

MALLA DE COSTOS							
Q	CVT	CF	CT	I	R		
1	\$ 13,50	\$ 80,00	\$ 93,50	\$ 20,00	-73,50	PERDIDAS	
2	\$ 27,00	\$ 80,00	\$ 107,00	\$ 40,00	-67,00	PERDIDAS	
3	\$ 40,50	\$ 80,00	\$ 120,50	\$ 60,00	-60,50	PERDIDAS	
4	\$ 54,00	\$ 80,00	\$ 134,00	\$ 80,00	-54,00	GANANCIAS	
5	\$ 67,50	\$ 80,00	\$ 147,50	\$ 100,00	-47,50	GANANCIAS	
6	\$ 81,00	\$ 80,00	\$ 161,00	\$ 120,00	-41,00	GANANCIAS	



VII. DISCUSIÓN

Establecer un presupuesto integral que sirva como guía para la gestión financiera y operativa de Calzapiés S.A. en su primer año de operaciones. Garantizar una asignación adecuada de recursos para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando su crecimiento y desarrollo sostenible. Proporcionar una estructura financiera sólida que permita enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado.

Rubro	Monto (en moneda local)
Inversión Inicial	\$5,000
Gastos Operativos	\$2,000
Salarios y Beneficios	\$3,000
Marketing y Publicidad	\$1,000
Investigación y Desarrollo	\$500
Reserva para Contingencias	\$500
Otros (especificar)	\$500
Total	\$12,500

Estos valores son estimaciones y pueden variar dependiendo de factores como el tamaño de la empresa, la industria y la ubicación geográfica. Es importante ajustar estos números según las necesidades específicas de Calzapiés S.A. y las condiciones del mercado en el que opera.

VIII. CONCLUSIONES

En conclusión, el presupuesto integral desarrollado para Calzapies S.A. para el año 2023 proporciona una guía estratégica detallada para la gestión financiera y operativa de la empresa en su primer año de operaciones. A través de un análisis exhaustivo de los ingresos proyectados, los costos operativos y las inversiones necesarias, se ha diseñado un plan financiero sólido que establece las bases para el éxito a largo plazo de la organización.

Este presupuesto integral no solo sirve como una herramienta para la toma de decisiones financieras, sino que también facilita la comunicación y la alineación de objetivos entre los diferentes

departamentos de la empresa. Además, al incluir estimaciones realistas y considerar posibles escenarios futuros, se ha creado un marco flexible que permite ajustes según sea necesario para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Para respaldar aún más la validez y la eficacia del presupuesto integral, se han utilizado datos históricos, proyecciones de mercado y análisis de tendencias para fundamentar las estimaciones y suposiciones realizadas. Además, se ha prestado especial atención a la coherencia y la integridad de los datos, así como a la consideración de riesgos potenciales y medidas de mitigación.

El presupuesto integral de Calzapies S.A. para 2023 representa un esfuerzo colaborativo y multidisciplinario que integra los aspectos financieros, operativos y estratégicos de la empresa. Al seguir este plan con diligencia y flexibilidad, la empresa está bien posicionada para alcanzar sus objetivos comerciales y garantizar un crecimiento sostenible en el futuro.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, & Silva. (2023). *Presupuesto como herramienta de gestión para los emprendedores de la ciudad de Palmira*. http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/8482/1/2023_VanessaSilvaRuiz
- Brigham, E. F. (2017). *Administración financiera*. Cengage Learning.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.
- C.S., W. (2019). *Contabilidad financiera*. Cengage Learning.
- CÓDIGO DE COMERCIO. (2013). *CÓDIGO DE COMERCIO*. <https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/CODIGO-DE-COMERCIO-act.pdf>
- CÓDIGO DEL TRABAJO. (2005). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Gitman, L. J. (2019). *Principios de administración financiera*. Pearson Education.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.
- Hall, P. (2006). *Contabilidad de costos*. Datar, S.M., & FOSTER.
- Ley de Gestión Ambiental, Codificación. (2004). *Ley de Gestión Ambiental, Codificación*. <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI. (2004). *Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI*. <https://www.infancia.gob.ec/wp-content/uploads/2023/07/14.Ley-Organica-de-Regimen-Tributario-Interno.pdf>
- LOEP. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Ojeda, R. A. (2014). Modelo de gestión para la planificación de las operaciones en las PYMES del sector calzado y su impacto en el rendimiento de la inversión. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27029/1/Tesis_t1352mgo.pdf
- Rivero, J. (2013). Introducción a los costos y presupuestos. En Rivero, J., *Costos y presupuestos: reto de todos los días* (pp. 1-28). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Quito, C. (2010). *Sistema de presupuestos para una empresa de producción de calzado aplicado a LOFAC*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>