



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN LOS CRÉDITOS COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE IMPRESIÓN

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGO

Autora:

Jéssica Ibette Eugenio Adame

Director:

Mg. Mario Roberto Altamirano Hidalgo

Ambato – Ecuador

Marzo 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JÉSSICA IBETTE EUGENIO ADAME**, con cédula de ciudadanía **1804360129**, autora del trabajo de graduación intitulado: "PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN LOS CRÉDITOS COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE IMPRESIÓN", previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS** en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, marzo 2024



Jéssica Ibette Eugenio Adame

CC. 1804360129

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN LOS CRÉDITOS COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE IMPRESIÓN

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGO

Autora:

Jéssica Ibette Eugenio Adame

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

CC. 1803081312

CALIFICADOR

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

José Alfredo Villacís Yank, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____
f. _____
f. _____
f. _____
f. _____



Ambato – Ecuador

Marzo 2024

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL PROCURADURÍA

DEDICATORIA

Queridos papá y mamá,

Esta investigación es el fruto de un camino lleno de aprendizajes y desafíos, son mi mayor fuente de inspiración y fortaleza, y cada logro que alcanzo es un reflejo de la educación y los valores que me han inculcado. Me siento profundamente orgullosa de tenerlos como mis padres.

A mis hermanos, que es un privilegio contar con cada uno de ustedes en mi vida, cada día me enseñan la importancia de la perseverancia y me motivan a tomar nuevos retos.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, fuente de toda sabiduría y guía en este camino.

Deseo extender mi reconocimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato por ser el espacio donde he desarrollado mis capacidades, a sus autoridades y docentes por compartir sus conocimientos, mostrar una dedicación inquebrantable y apoyo constante que han sido fundamentales en mi formación. Cada enseñanza ha dejado una huella indeleble en mi camino académico y personal.

RESUMEN

Los presupuestos sirven como herramienta para establecer la cantidad de recursos que gasta la empresa en un período determinado, proyecta inversiones a futuro lo cual genera la correcta toma de decisiones para cumplir con las metas, aprovecha y optimiza todos los recursos. Por consiguiente, es imperativo develar y fundamentar cuantitativamente las formas de relación que tiene la concesión de crédito comercial a los clientes, y la planificación presupuestaria de las empresas de impresión, que usualmente incurrir en este tipo de prácticas para concretar sus ventas. Para ello se plantea como objetivo un modelo presupuestario, en función del crédito comercial y de un conjunto específico de variables de control.

La metodología empleada en este estudio se caracteriza por ser de un enfoque mixto que inicia con una perspectiva cualitativa para luego realizar un análisis cuantitativo de los datos obtenidos en la investigación, consta de dos componentes con enfoques divergentes en la recopilación y análisis de datos, una revisión bibliográfica y una descripción de datos estadísticos. Esta iniciativa de investigación contribuirá con el desarrollo de criterios técnicos en materia presupuestal para que en lo posterior sean considerados por las empresas que forman parte de la industria y mejoren sus procesos de planificación a la interna en materia financiera.

Palabras claves: crédito comercial, Inestabilidad Financiera, Clientes, Solvencia.

ABSTRACT

Budgets serve as a tool to determine the amount of resources a company spends in a certain period projecting future investments; thereby, facilitating a correct decision-making in order to meet goals while leveraging and optimizing all resources. Consequently, it is imperative to quantitatively unveil and substantiate the ways in which commercial credit granted to customers relates to the budget planning of printing companies, which typically engage in such practices to close their sales. The objective is setting a budgetary model based on commercial credit and a specific set of control variables.

The methodology employed in this study is characterized by a mixed approach which begins with a qualitative perspective and then conducts a quantitative analysis of the data obtained in the research. It consists of two components with divergent approaches in data collection and analysis: a literature review and a description of statistical data. This research initiative will contribute to the development of technical criteria in budgetary matters, which can subsequently be considered by companies in the industry to enhance their internal planning processes in financial matter.

Keywords: *commercial Credit, Financial Instability, Customers, Solvency.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	6
1.1. Planificación empresarial	6
1.2. Etapas de la presupuestación	14
1.3. Crédito comercial	20
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1. Tipo de investigación	25
2.2. Enfoque de investigación	26
2.3. Población y muestra	27
2.4. Técnica e instrumentos	30
Caracterización del sector gráfico	31
Modelo de control presupuestario	31
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1. Análisis e interpretación de datos de la encuesta	43
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventajas del presupuesto	10
Figura 2. Funciones del presupuesto	11
Figura 3. Etapas del presupuesto.....	14
Figura 4. Definición Elaboración.....	16
Figura 5. Definición Ejecución	17
Figura 6. Conceptos	18
Figura 7. Características del crédito comercial.....	20
Figura 8. Ventajas y desventajas del crédito comercial recibido	23
Figura 9. Factores determinantes del crédito comercial recibido	24
Figura 10. Etapas de elaboración de presupuesto	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición Pre-iniciación.....	15
Tabla 2. Definición	17
Tabla 3. Actividades del presupuesto	19
Tabla 4. Muestra.....	29
Tabla 5. Plan estratégico	47
Tabla 6. Tiempo que cubre su plan a largo plazo	48
Tabla 7. Presupuestos anuales	49
Tabla 8. Comité de presupuesto.....	50
Tabla 9. Miembros del comité de presupuesto	51
Tabla 10. Lineamientos presupuestarios	52
Tabla 11. Elaboración del presupuesto.....	53
Tabla 12. Dimensión temporal que cubre el presupuesto.....	54
Tabla 13. Los gerentes participan en la preparación y discusión del presupuesto	56
Tabla 14. Evaluación de informes de la variación del presupuesto	59
Tabla 15. Periodicidad de los informes del presupuesto	61
Tabla 16. Actividades y estrategias del modelo de control presupuestario.....	64
Tabla 17. Ventas de rollos térmicos (Histórico) ventas de rollos.....	89
Tabla 18. Presupuesto de ventas de esferos publicitarios (Histórico) ventas	90

Tabla 19. Presupuesto de ventas de volantes (Histórico) ventas	90
Tabla 20. Requerimiento de materia prima para la elaboración de rollos térmicos	91
Tabla 21. Requerimientos de materia prima en la elaboración de esferos publicitarios	91
Tabla 22. Requerimientos de materia prima para la realización de volantes.....	91
Tabla 23. Presupuesto de producción de rollos térmicos para el año 2024.....	92
Tabla 24. Presupuesto de esferos publicitarios para el año 2024	92
Tabla 25. Presupuesto de producción de volantes para el año 2024	92
Tabla 26. Presupuesto de compras de papel térmico para la elaboración de rollos térmicos.....	93
Tabla 27. Presupuesto de compras de canuto para la elaboración de rollos térmicos	93
Tabla 28. Presupuesto de compras de esferos para la elaboración de esferos publicitarios	94
Tabla 29. Presupuesto de compras de impresión UV para la producción de esferos publicitarios	94
Tabla 30. Presupuesto de compras de Couche 150 gr 90x130 para la producción de volantes	94
Tabla 31. Presupuesto de pasada GTO para la elaboración de volantes.....	95
Tabla 32. Presupuesto de compras de placa CYMK para la producción de volantes	95
Tabla 33. Presupuesto de corte para la elaboración de volantes	95
Tabla 34. Costos presupuestarios en la adquisición de productos para la venta .	96
Tabla 35. Costos de materia prima utilizada.....	99
Tabla 36. Presupuesto del costo de inventario final de materia prima.....	99
Tabla 37. Tiempo requerido por producto	100
Tabla 38. Presupuesto de mano de obra.....	101
Tabla 39. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF).....	102
Tabla 40. Presupuesto de CIF	102
Tabla 41. Costos.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipo de empresa	43
Gráfico 2. Permanencia de empresa	44
Gráfico 3. Valor de los activos	45
Gráfico 4. Total, de empleados	46
Gráfico 5. Porcentaje de plan estratégico.....	47
Gráfico 6. Porcentaje de tiempo que cubre su plan a largo plazo	48
Gráfico 7. Porcentaje de presupuestos anuales.....	49
Gráfico 8. Porcentaje de Comité de presupuesto.....	50
Gráfico 9. Porcentaje de los miembros del comité de presupuesto.....	51
Gráfico 10. Porcentaje de lineamientos presupuestarios	52
Gráfico 11. Porcentaje de elaboración del presupuesto	53
Gráfico 12. Porcentaje de dimensión temporal que cubre el presupuesto	54
Gráfico 13. Porcentaje propósitos de presupuesto.....	55
Gráfico 14. Porcentaje de los gerentes participan en la preparación y discusión del presupuesto.....	56
Gráfico 15. Porcentaje ejecución del presupuesto	57
Gráfico 16. Porcentaje de lineamientos presupuestarios	59
Gráfico 17. Porcentaje de periodicidad de los informes del presupuesto	61
Gráfico 18. Porcentaje de variaciones del presupuesto para evaluar la capacidad del gerente	62
Gráfico 19. Porcentaje de objetivos estándar del presupuesto	63

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación se circunscribe en el campo de las finanzas corporativas, particularmente en lo que respecta a la planificación empresarial y a la presupuestación. Estos campos analíticos de la contabilidad buscan normar las dinámicas operacionales de las firmas con el propósito de mejorar su desempeño al corto, mediano y largo plazo (Teru et al., 2017). Aquello posiciona al presupuesto como factor fundamental para el éxito organizacional en distintos contextos operativos de las compañías, sobre todo en el sector de prestación de servicios de impresión, el cual ha sido poco explorado en el ámbito analítico de las finanzas y los procesos contables (Kwadade-Cudjoe, 2020).

Acordé a ello, es importante que se ponga en discusión la verdadera importancia que tiene la planificación de los procesos productivos para que esto se lleven a cabo a plenitud sin inconvenientes ni tampoco se vean perjudicados por obstrucciones derivadas de imprevistos que bien se planificarían y ejecutarían de manera más efectiva en el ejercicio presupuestario a nivel interno.

La planificación presupuestaria es un ejercicio trascendental para el correcto funcionamiento de las empresas al corto plazo, caracterización que es recurrente en distintos contextos operativos de las compañías a nivel mundial. La planeación presupuestaria es importante para las empresas de todo el mundo, puesto que brinda la oportunidad de estudiar la situación financiera actual, comparar las entradas y salidas de efectivo, y aprobar resoluciones correctas para la formación y desarrollo de la empresa (Kashkimbayev and Zhakupov, 2021).

Según sostienen Lependina y Bezrukova (2022), la planificación presupuestal a nivel empresarial contribuye considerablemente al desempeño operativo de las organizaciones especialmente en el corto plazo. Tales consideraciones son recurrentes en el análisis operativo de las firmas en distintos contextos analíticos de índole contable o financiero, esto debido a que este tipo de herramientas contribuyen a que la planificación empresarial se estandarice y se adopte en la mayor parte de la praxis gerencial en todo el mundo.

En América Latina, los presupuestos por programas y los sistemas de planificación tuvieron su origen como resultado de las estrategias de desarrollo de los sesenta, cuando el Estado se convirtió en un actor central para promover el desarrollo y el crecimiento (Bonari and Gasparin,2014). A diferencia de los países anglosajones, en América Latina la planificación suele ser un proceso regido por normativas específicas, con su correspondiente entidad rectora y con la elaboración de un documento formal. Sin embargo, Martin (2005) destaca que los presupuestos migraron de “planes quinquenales” habituales en economías centralmente planificadas, con un esquema altamente determinístico, a una concepción moderna y flexible que incorpora elementos de coordinación, prospección y evaluación.

Al igual que en México, Brasil cuenta con la completa unificación del clasificador presupuestario a nivel nacional. Esto constituye un paso importante para los países federales, permite identificar el destino de los fondos ejecutados en los niveles de gobierno y racionalizar las asignaciones.

En estos países, la articulación se implementó en el proceso de formulación, y no en el de ejecución presupuestaria (Shack, 2008). En la actualidad, la negociación por fondos genera un escenario propicio para exigir la definición de objetivos, acciones e indicadores que permitan articular los planes y erogaciones.

A nivel nacional, el Ministerio de Finanzas de Ecuador elabora un Manual de Procedimientos del Sistema Presupuestario, fundamentado en un marco legal conformado por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, así como la Ley de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su respectivo Reglamento, además del Reglamento de la Ley de Presupuesto, entre otras leyes que facilitan la correcta implementación del presupuesto. Este historial del presupuesto de las entidades públicas desempeña un papel crucial, permite la adopción de medidas en Ecuador para abordar situaciones complejas de gestión.

En consecuencia, el presupuesto se concibe con el propósito de supervisar todas las actividades de una entidad u organización, se considera un procedimiento normal y lógico en el contexto del desarrollo social y económico.

Dada la importancia que tiene el proceso de planificación presupuestaria para el desenvolvimiento adecuado de los procesos productivos y financieros de una empresa, es crucial evaluar qué tan efectiva ha sido su incorporación en las dinámicas operacionales de las empresas del sector de actividad de prestación de servicios de impresión en el tiempo. Al respecto, no existe la información suficiente sobre el verdadero estado de los procesos presupuestales de las empresas en la industria, si bien se han centrado en la evaluación de esta problemática, no han realizado una valoración exhaustiva del grado de planificación presupuestaria que tienen las organizaciones específicamente en el sector de impresión en la ciudad de Ambato.

Dado lo expuesto previamente, la formulación del problema científico se expresaría de la siguiente manera: ¿Cómo afecta la falta de planificación presupuestaria en la cancelación de los créditos comerciales de las empresas de impresión?

La investigación se propone una serie de metas analíticas que tendrán como primordial objetivo caracterizar al sector en función al grado de deficiencia con la que se implementan los procesos de presupuesto acción a nivel interno.

Por lo tanto, se enlistan los objetivos que delimitan el esfuerzo metodológico para la obtención de resultados que permitan visualizar de forma correcta las implicaciones conductuales que ha tenido la industria frente a la adecuación de sus presupuestos para la obtención de beneficios posteriores.

Objetivo general:

Diseñar un modelo de planificación presupuestaria para la mejora del crédito comercial de las empresas de servicios de impresión.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente sobre la planificación presupuestaria de las empresas de servicios de impresión con el fin que se profundice los términos financieros relacionados a este estudio.
2. Analizar la situación presupuestaria actual de las empresas de servicio de impresión en función al crédito comercial concedido para el diseño de la propuesta.
3. Proponer un modelo para el control presupuestario en las empresas de servicios de impresión.

La metodología de esta investigación se basa en un enfoque es mixto, que implica la recopilación y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Se busca integrar y analizar conjuntamente esta información para obtener inferencias más completas. La investigación consta de dos componentes con enfoques divergentes en la recopilación y análisis de datos: una revisión bibliográfica y una descripción de datos estadísticos.

Para la planificación presupuestaria, es crucial considerar los riesgos asociados con los créditos comerciales, esto requiere una fundamentación teórica sólida que respalde el proceso metodológico propuesto.

Para la justificación de la investigación, se tiene como finalidad proponer un modelo de control presupuestaria en las empresas de servicios de impresión, que permita asignar y utilizar los recursos de manera más eficiente y efectiva, al tener un control más riguroso sobre los gastos y los ingresos, se tomarán decisiones más informadas sobre cómo asignar los recursos disponibles, se identificará y corregirá rápidamente posibles desviaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Facilita la planificación a largo plazo al proporcionar una visión clara de los recursos disponibles y las metas financieras a alcanzar. Esto permite a la empresa establecer objetivos realistas y medibles para su crecimiento y desarrollo. Se elaboró un conjunto de actividades con asignación de responsables que se llevarán a cabo en las diversas etapas implicadas en la elaboración del presupuesto. Asimismo, se sugiere un modelo de supervisión presupuestaria que emplea indicadores de desviaciones presupuestarias representados con semáforos en una hoja de Excel.

Finalmente, se considera la elaboración de una lista de verificación que sea incorporada en los procedimientos de control interno de una empresa de servicios de impresión.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Planificación empresarial

La planificación empresarial es la clave para el desarrollo económico de todas las empresas, permite establecer los objetivos y estrategias precisas para alcanzar el éxito en el mercado y hacer frente a los retos. La planificación empresarial es un proceso complejo que involucra una serie de actividades interrelacionadas, parte de directivas y culmina en la creación del plan financiero de la organización (Lopez et al., 2018). En resumen, es un proceso dinámico que demanda una continua revisión y adaptación a medida que cambian las características del mercado.

La presupuestación implica la elaboración de un plan financiero, este es una herramienta fundamental para la toma de decisiones. La gestión presupuestaria en una empresa desempeña un papel crucial en la supervisión de los recursos, tanto para anticipar los gastos y costos como para planificar las actividades internas (Rocha & Delgado 2021). Este proceso permite evaluar el desempeño financiero, evalúa diferentes escenarios y determina la asignación de los recursos de formas más efectiva.

La planificación empresarial implica una serie de procesos, como la definición de la visión y misión de la empresa, la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización.

Dentro de la gestión empresarial en su totalidad, la planificación es importante al implicar el establecimiento de metas a alcanzar y la asignación de recursos necesarios para lograrlas. Este proceso sirve como guía para organizar y dirigir las actividades, controla el progreso hacia las metas y corrige desviaciones cuando sea necesario. También es fundamental para evaluar la ejecución de las actividades en su totalidad (Lopez et al., 2018).

En resumen, la planificación empresarial es una actividad indispensable para el éxito de cualquier organización, permite establecer los objetivos operacionales de

las organizaciones; esto ayuda a la empresa a tomar decisiones y a maximizar su eficiencia y efectividad en el uso de sus recursos.

Planificación contable

La planificación contable es un proceso que garantiza la calidad y fiabilidad de la información financiera y contable de una empresa, lo que contribuye a una gestión más eficiente. Para asegurar el correcto funcionamiento de un negocio y su aprobación con las leyes, es esencial contar con asesoría contable. Lo óptimo es que cualquier individuo cuente con una gestión contable de alta calidad para supervisar el cumplimiento de obligaciones tributarias (ORG, 2018). En este sentido, la planificación contable permite una gestión más rigurosa de la información financiera, evita errores y ambigüedades en el registro y presentación de los datos contables.

La planificación contable permite a las entidades gestionar los recursos y tomar decisiones basadas en información financiera precisa y oportuna. Por lo tanto, se asemeja a un plan operativo administrativo mediante el cual el área de contabilidad de una entidad tiene como objetivo realizar el registro y la recopilación de información sobre su situación económico y financiero (Omeñaca, 2021). Esto implica la identificación de los flujos de ingresos y gastos, el análisis de la rentabilidad y la preparación de informes financieros.

La planificación contable se ve como un proceso orientado a la generación de información confiable y útil para los inversores y otras partes interesadas en la empresa. La presencia del modelo de gestión contable resulta fundamental en los sistemas de planificación y supervisión de las entidades económicas. La unificación de los procedimientos y las distintas facetas de esta actividad crea una oportunidad innovadora para las técnicas de toma de decisiones (Márquez, 2021). Por consiguiente, una gestión adecuada de la información financiera permite tomar decisiones estratégicas y operativas más informadas y acertadas, lo que permite mejorar la rentabilidad de una organización y su capacidad para competir en el mercado.

La planificación contable es un proceso, el cual implica la elaboración de un plan financiero detallado que establece objetivos y estrategias para el manejo adecuado de los recursos financieros de la organización. La importancia de la planificación contable radica en permitir el control de los recursos financieros, facilita la toma de decisiones, ayuda a cumplir con obligaciones legales, facilita el acceso a financiamiento y mejora la eficiencia y eficacia de la empresa.

Pronósticos

Las empresas incurren en la necesidad de prever estrategias antes de que determinadas eventualidades adversas se materialicen. En todas las organizaciones, los pronósticos son empleados en diversas áreas funcionales, su adopción depende de su pertinencia y, en cada caso, de la problemática que busquen resolver (Monsalve, 2018). De forma más específica, los pronósticos pueden contemplarse en la dinámica empresarial para la toma de decisiones gerenciales, financieras e incluso contables.

El pronóstico estratégico se desarrolla en diversos contextos a nivel intra empresarial, puesto que los requerimientos de provisión a eventualidades de carácter adverso suelen presentarse en diferentes escenarios operativos.

Los pronósticos se emplean para respaldar las decisiones que toman las gerencias de mercadeo, ventas, producción y operaciones. En el ámbito empresarial, un pronóstico se presenta como una herramienta que ofrece una estimación cuantitativa, sobre la probabilidad de eventos futuros. Estas proyecciones se desarrollan a partir de la información relevante de su dimensión pasada y presente (Torres, 2018).

En este sentido, el pronóstico es un aspecto fundamental de los procesos de planificación empresarial, puesto que supone el esfuerzo estratégico de las empresas por anticipar acontecimientos potencialmente nocivos para el correcto desarrollo de las operaciones a nivel de empresa.

Un pronóstico en el ámbito empresarial es un instrumento que permite hacer estimaciones y ayuda a los gerentes a tomar decisiones para planificar y controlar las actividades de la empresa, tomando en cuenta las posibles fluctuaciones del contexto en el que las organizaciones desarrollan sus actividades operacionales.

Los pronósticos de series temporales implican la planificación de la demanda y posibilitan el análisis de los requisitos necesarios para cualquier decisión vinculada a la demanda real. Además, desempeñan un papel fundamental en la reducción de la incertidumbre asociada con la toma de decisiones futuras (Ovalle et al. 2019). Es necesario tener en cuenta que la precisión de los pronósticos se sujetará a varios factores, como la calidad de los datos utilizados, la metodología de pronóstico empleada y la experiencia del personal encargado de realizar los pronósticos.

Presupuestos

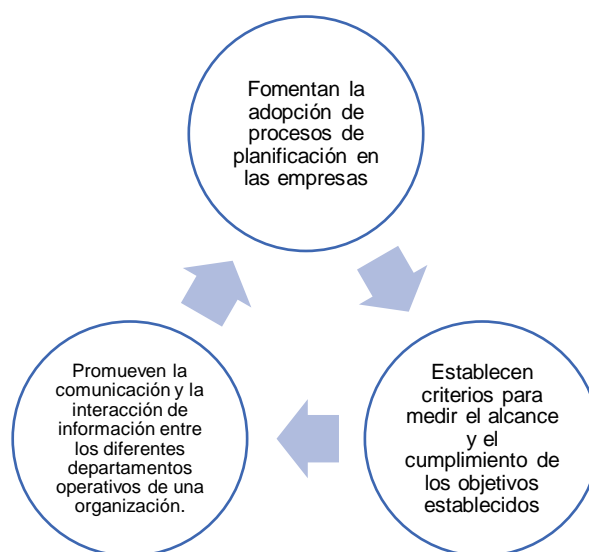
El presupuesto es un plan financiero que establece las expectativas de los ingresos y gastos; ayuda a las empresas a administrar y planificar sus finanzas. Un presupuesto se define como la predeterminación de los ingresos, costos, gastos y utilidades de una empresa para un periodo específico, realizada con anticipación (Mendoza, 2017). De tal manera, que el presupuesto establece metas financieras y estrategias para lograr una mayor provisión de recursos para el desarrollo de las operaciones de las empresas.

El presupuesto es una herramienta importante para la gestión financiera y ayuda a tomar decisiones sobre cómo asignar y gastar los recursos de manera efectiva. El presupuesto refleja la importancia de las actividades, así como la asignación de recursos a cada una de ellas, se destaca que el presupuesto no se limita únicamente a la planificación, sino que desempeña un papel en la capacidad de ejercer control sobre dichas actividades (Alvarez Illanes, 2017). El presupuesto también es utilizado como un medio de control del beneficio financiero, permite a los responsables evaluar si se cumplen los objetivos financieros.

Un procedimiento presupuestario bien efectuado asegura a las empresas que los objetivos y metas estén alineados con los recursos disponibles y que se utilicen de manera efectiva. La presupuestación ofrece beneficios para la gestión empresarial, un sistema de presupuestos bien diseñado y ejecutado brinda disciplina, coloca la planificación anual como una responsabilidad primordial de las diversas áreas de la empresa (Lopez et al., 2018). En consecuencia, se fomenta el compromiso y la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización y proporcionar un marco para la toma de decisiones en tiempo real.

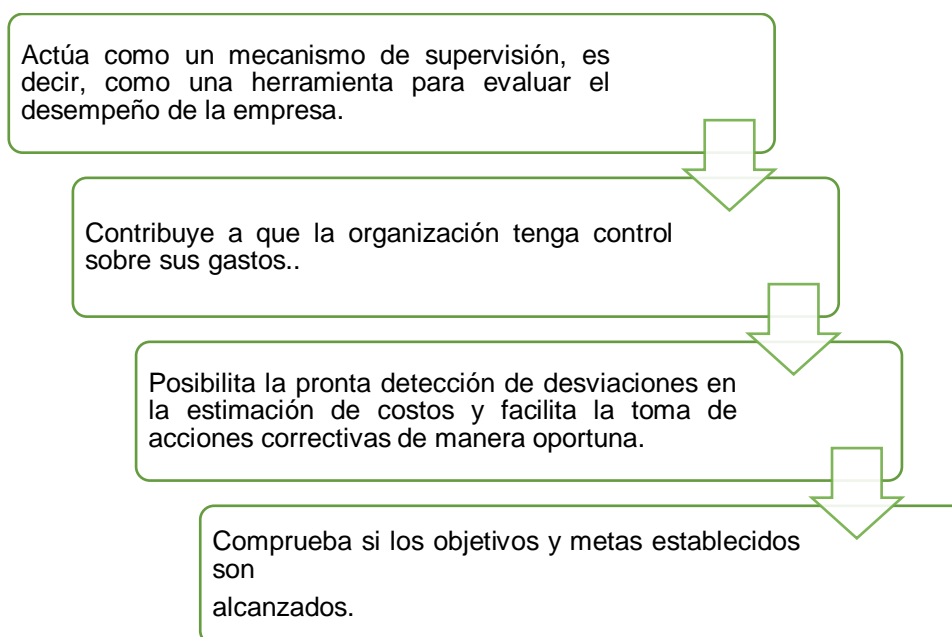
La formulación de presupuestos para el desarrollo adecuado de las actividades operacionales de la empresa implica una serie de ventajas:

Figura 1. Ventajas del presupuesto



Fuente: elaboración propia

En conclusión, contar con un presupuesto ofrece numerosas ventajas, como un mayor control sobre los gastos, una planificación financiera a largo plazo, la reducción de deudas y el ahorro de dinero. Además, un presupuesto ayuda a la correcta toma de decisiones con base en información preestablecida acerca de los requerimientos de insumos y el pronóstico de ventas.

Figura 2. Funciones del presupuesto

Fuente: elaboración propia

Presupuesto financiero

El presupuesto financiero es una herramienta importante en la planificación financiera; se enfoca en las proyecciones de entidades contables para el siguiente período presupuestario.

La planificación financiera es reconocida como un elemento esencial en las operaciones comerciales para alcanzar el éxito a largo plazo en el mercado, y ejerce una influencia significativa en las prácticas financieras de las organizaciones empresariales. Estas áreas abarcan el departamento financiero, la gestión de personal, el desarrollo del presupuesto financiero y la protección de activos físicos y financieros (Valle, 2020).

El presupuesto financiero, comprende el presupuesto de gastos de capital, el presupuesto en efectivo, el balance general presupuestado y el estado de flujos de efectivo presupuestados. Se centra en cómo las operaciones y los desembolsos de capital planificados impactan el flujo de efectivo (Vargas and Casas 2019).

En este aspecto, el presupuesto financiero planifica el presupuesto de ingresos y gastos, para calcular el flujo de efectivo esperado y el resultado neto, que se utiliza para determinar la capacidad para financiar sus operaciones e inversiones.

El presupuesto financiero será realista y basado en datos exactos y actualizados. Además, tiene que ser flexible para adaptarse a cualquier cambio en el entorno empresarial. La elaboración del presupuesto financiero se realiza con el propósito de estimular a todos los componentes de la empresa a trabajar hacia el logro de las metas presupuestarias. Así, la implementación del presupuesto desempeña un papel fundamental en la estructura financiera, representa una interacción financiera entre activos, pasivos y capital (Pineda Nebot, 2018). Por esta razón, el presupuesto financiero permite planificar y controlar los ingresos, gastos, de la organización, facilita la colaboración entre áreas para alcanzar los objetivos en común.

Presupuesto operativo

El presupuesto operativo es un diagnóstico de los ingresos y egresos asociados con las operaciones diarias de la empresa; se utiliza para planificar y controlar los costos y los ingresos a corto plazo. El presupuesto operativo incorpora diversos elementos relacionados con las operaciones de la empresa, como las proyecciones de ventas, adquisiciones, costos, gastos operativos y la generación del estado de resultados. Su finalidad es establecer las utilidades que se pretenden alcanzar (Santillán, et al.,2020). Por lo tanto, los presupuestos operativos requieren ser coherentes entre sí, para lograr una planificación real que mejore la rentabilidad y el desempeño financiero general.

El presupuesto operativo es un plan financiero detallado que se elabora anualmente en las empresas para planificar, coordinar y controlar los gastos e ingresos necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias de la organización. Están vinculados con la faceta operativa de la empresa, abarca ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos (producción, ventas y servicios) y gastos tanto operacionales como no operacionales (Vargas & Casas 2019).

En el análisis del presupuesto operativo, se evalúa la efectividad de las estrategias y decisiones tomadas en cuanto a la gestión de los gastos e ingresos. Se identifica áreas en las que existan posibilidades de mejorar los resultados y optimizar el rendimiento operativo de la empresa. Además, el presupuesto operativo ayuda a los gerentes y directivos a tomar de mejor manera las decisiones en futuros procesos de presupuestación. En resumen, el presupuesto operativo es una herramienta esencial para la planificación y gestión efectiva de las operaciones diarias de una empresa.

Presupuesto de cuentas por cobrar

El presupuesto de cuentas por cobrar se refiere a la proyección de los ingresos que se espera que la empresa reciba de los clientes en un plazo determinado.

La empresa establece los límites de crédito y los períodos de pago para sus clientes. Es importante considerar que, si se otorgan plazos más extensos para el pago de compras, es posible que la empresa logre un mayor volumen de ventas. Sin embargo, esto también aumenta el riesgo de cuentas incobrables y mayores gastos de cobranzas (Mendoza, 2017) .

Por consiguiente, el presupuesto de cuentas por cobrar es una estimación y no siempre se cumplirá. Es necesario revisar y actualizar el presupuesto regularmente para garantizar que sea preciso y útil.

En el presupuesto de cuentas por cobrar, la empresa mantendrá un equilibrio entre la gestión efectiva de las cuentas por cobrar y el aumento de las ventas y la satisfacción del cliente. Las cuentas por cobrar comprenden todos los derechos de pago exigibles derivados de ventas, la prestación de servicios, la concesión de préstamos u otros conceptos similares (Alvarez Illanes, 2017). Una vez que se establecen plazos de crédito, se utiliza el presupuesto de cuentas por cobrar para planificar la cantidad de dinero que se espera recibir en un tiempo determinado y para ajustar las políticas de cobro y la gestión de riesgos de crédito.

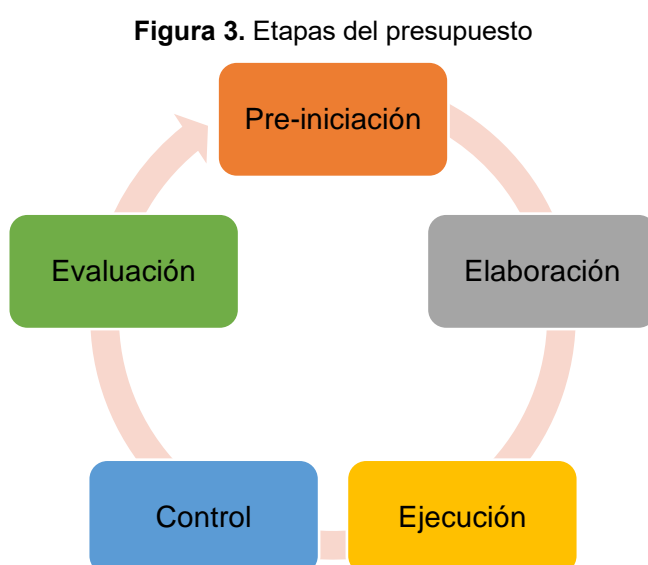
El mantenimiento adecuado de las cuentas por cobrar es fundamental para garantizar la solvencia financiera de la empresa; permite controlar el flujo de caja y mantener una visión clara de las deudas pendientes.

La empresa asegura la retención de sus clientes y atraer nuevos clientes al mantener un equilibrio en sus cuentas por cobrar. En numerosas ocasiones, la viabilidad económica de cada empresa se determina por su habilidad para operar y expandirse, con el objetivo de preservar un equilibrio entre sus ingresos, cobros y obligaciones financieras, asegura así su rentabilidad y liquidez (Ramírez & Palacín 2018).

Por lo tanto, hay que establecer políticas claras de crédito para un adecuado control de las cuentas por cobrar, esto contribuye significativamente a la preservación de los clientes, así como a la liquidez financiera.

1.2. Etapas de la presupuestación

Para crear un presupuesto que se alinee con los objetivos de la empresa, es recomendable seguir un conjunto de pasos en la elaboración del plan presupuestario. De acuerdo con Hidalgo et al.,(2020), son las siguientes etapas:



Fuente: modificado a partir de (Hidalgo et al. 2020)

Las etapas mencionadas están interrelacionadas, lo que significa que no pueden ejecutarse por separado dentro de un mismo periodo de tiempo.

Pre-iniciación

La etapa de pre-iniciación es la primera del proceso de presupuestación y se enfoca en la preparación de las empresas para el proceso de elaboración del presupuesto. La organización estará capacitada para empezar el proceso de elaboración del presupuesto una vez que haya resuelto todo tipo de dificultades operativas previas a su realización, lo que permitirá establecer las proyecciones financieras.

En la etapa de pre-iniciación se determina los objetivos y se define los recursos necesarios para alcanzarlos. De esta manera, se determina el tiempo y los costos asociados a las diferentes actividades operativas de una empresa.

Tabla 1. Definición Pre-iniciación

Autor	Concepto/Definición
(Hidalgo et al. 2020)	Se examinan los resultados de ejercicios anteriores, se estudian las tendencias de los indicadores clave utilizados (como ventas, costos, precios de acciones en el mercado, márgenes de utilidad)
(Mendoza, 2017)	Durante esta fase, se realiza un análisis estratégico exhaustivo del negocio, con el propósito de evaluar las variables del entorno que afectan tanto al país como a la región, con el fin de determinar su impacto en el sector al que pertenece la empresa.

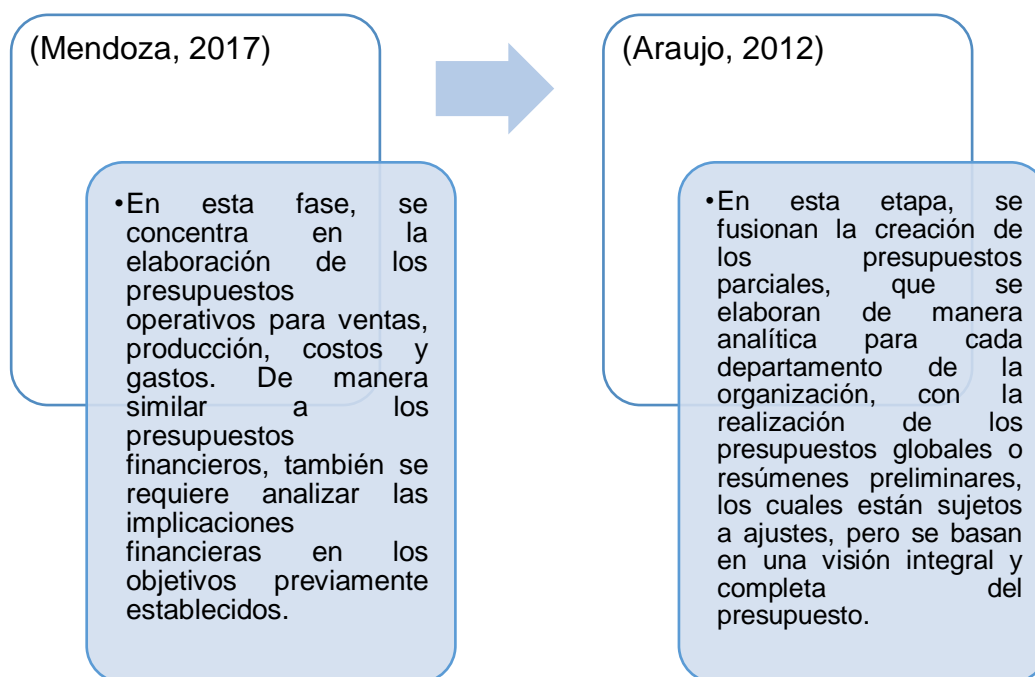
Fuente: elaboración propia

Elaboración

La etapa de elaboración es la segunda etapa del proceso de presupuestación y se enfoca en la creación del presupuesto. En esta etapa se identifican todas las fuentes de ingresos, gastos, flujos de caja, entre otros, para tener una versión de presupuesto que se reflejará en las proyecciones financieras. Se elabora el presupuesto a partir de la planificación, se establece los ingresos y los gastos que se estima durante el período presupuestario.

Este presupuesto será elaborado por distintos departamentos según su competencia, se procura que éstos mantengan coherencia entre sí y que promuevan un ambiente sinérgico entre las áreas administrativas y contables dentro de las organizaciones.

Figura 4. Definición Elaboración



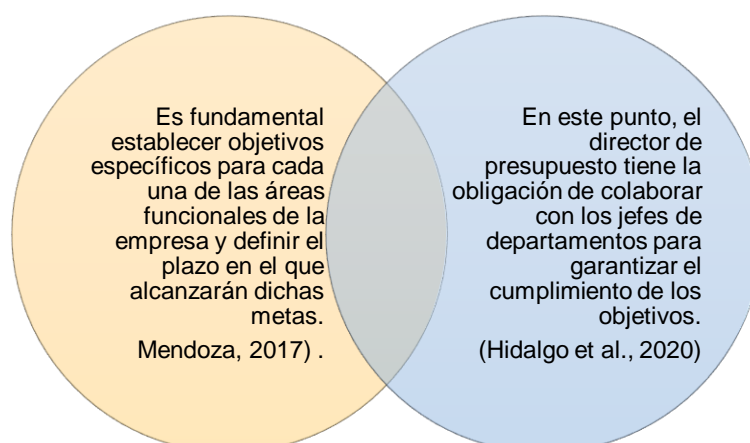
Fuente: elaboración propia

Ejecución

La etapa de ejecución se relaciona con la implementación de los planes presupuestarios diseñados para alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido, la entidad responsable de presupuestos suele desempeñar un papel fundamental como impulsor de la ejecución de los planes y la consecución de los objetivos.

Se enfoca en la ejecución y seguimiento del presupuesto aprobado por los directivos y se establecen los recursos precisos para llevar a cabo las operaciones. En esta etapa, la organización habrá ejecutado el presupuesto y monitoreado su progreso.

Figura 5. Definición Ejecución



Fuente: elaboración propia

Control

El control implica el seguimiento y la evaluación del desempeño financiero y operativo de la empresa para comparar los pronósticos y las proyecciones presupuestarias con la realidad.

El control involucra evaluar el desempeño de la empresa y compararlo con los esquemas establecidos. Si se identifican imprecisiones estimativas de los rubros inherentes a la operación de las empresas, se toman medidas acertadas para corregir los problemas. Es importante destacar que el control no solo busca corregir problemas, sino también identificar oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión empresarial.

Tabla 2. Definición

Autor	Concepto/Definición
(Mendoza, 2017)	En la fase de control, se establecerán los criterios para detectar y resolver los problemas que surgirán durante la ejecución. En esta etapa del proceso presupuestario, es necesario comparar las cifras presupuestadas con los resultados reales.
(Polo, 2018)	Durante esta fase, se realiza un análisis estratégico del negocio con el objetivo de examinar las variables del entorno que afectan tanto al país como a la región, y evaluar su impacto en el sector al que pertenece la empresa.

Fuente: elaboración propia

Evaluación

La etapa de evaluación analiza los resultados obtenidos en relación con los objetivos; es importante evaluar si se han logrado los resultados previstos. Es una etapa importante de la presupuestación, puesto que permite a la organización identificar departamentos en los que se realizarán mejoras y ajustes para alcanzar los objetivos.

La evaluación proporciona información valiosa sobre las directrices del mercado, las preferencias del consumidor y otros factores externos que influirán en el desempeño de la empresa. El informe de evaluación permite a la empresa aprender de los éxitos y fracasos del periodo anterior y ajustar el presupuesto y los planes para el siguiente periodo de manera más precisa.

Figura 6. Conceptos

(Mendoza, 2017)	(Hidalgo et al., 2020)	(Polo, 2018)
<ul style="list-style-type: none"> •Es necesario elaborar un informe integral que abarque los resultados obtenidos, las desviaciones identificadas y las acciones correctivas implementadas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Al finalizar el período presupuestario, se elabora un informe crítico que abarcará no solo las variaciones, sino también el desempeño detallado de todas las funciones y actividades empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se realiza una comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado para identificar posibles variaciones o discrepancias en esta etapa. Estas variaciones serán tanto positivas como negativas.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan las actividades según (Hidalgo et al. 2020), que deben llevarse a cabo en cada una de las fases durante la creación del presupuesto:

Tabla 3. Actividades del presupuesto

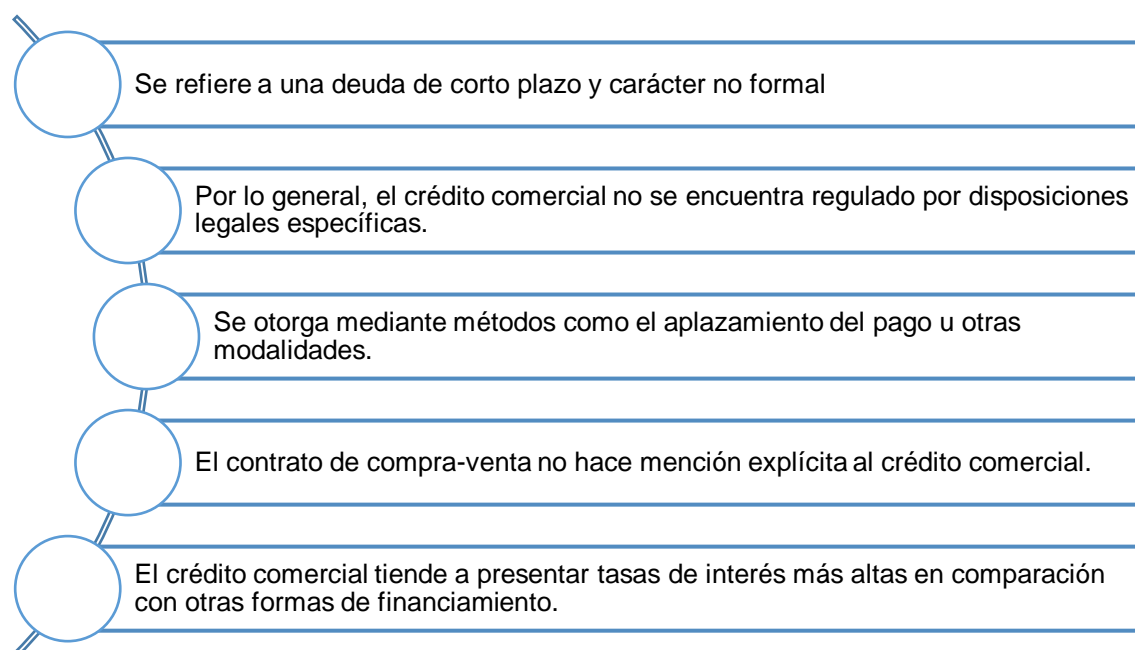
ETAPA	ACTIVIDADES
Pre- iniciación	Establecer políticas. Analizar los factores externos que rodean a la organización. Identificar amenazas y oportunidades. Identificar fortalezas y debilidades. Establecer la misión y visión de la empresa. Fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Informar a los trabajadores sobre los objetivos establecidos. Elaborar planes operativos para cada uno de los departamentos. Revisar los planes operativos. Comunicar al personal.
Elaboración	Elaborar programas operativos de costos y gastos. Preparar programas financieros. Traspasar los programas a presupuesto. Realizar los cálculos rutinarios. Elaborar informes para el gerente para su conocimiento. Revisar los informes del presupuesto desde el punto de vista financiero. Realizar los ajustes para mejorar los resultados. Aprobar y publicar el presupuesto elaborado.
Ejecución	Presentar las metas específicas que serán alcanzadas. Asignación de los recursos para cada una de las áreas de la empresa. Elaborar informes de la ejecución del presupuesto.
Control	Establecer técnicas que permitan identificarlos problemas. Presentar de manera parcial el informe de la ejecución del presupuesto Realizar la comparación de lo real con lo presupuestado. Análisis y emitirá las observaciones de las variaciones existentes. Implementar medidas correctivas para la modificación del presupuesto cuando sea requerido.
Evaluación	Realizar el análisis de los resultados obtenidos al final del período. Elaborar los informes finales. Identificar las causas y efectos. Archivar los informes de la elaboración y ejecución para el desarrollo en los próximos períodos.

Fuente: tomado a partir de Hidalgo et al. (2020)

1.3. Crédito comercial

El crédito comercial es muy común en el mundo de los negocios, permite a las empresas tener un flujo de efectivo constante y les brinda la posibilidad de que su negocio crezca sin tener la necesidad de desembolsar grandes cantidades de dinero de manera inmediata.

Figura 7. Características del crédito comercial



Fuente: modificado a partir de Rodríguez (2008)

Es importante que las empresas que ofrecen crédito comercial realicen una evaluación rigurosa de la solvencia de sus clientes y establezcan límites de crédito adecuado. El uso del crédito comercial tiene el potencial de disminuir los gastos asociados con las transacciones de un proveedor, al mismo tiempo que facilita a las empresas una gestión más eficiente de su capital de trabajo y su inventario (Loboa Ortega, 2021). Las empresas que tienen dificultades para obtener financiamiento a través de otras fuentes, como los préstamos bancarios, encontrarán más fácilmente organizaciones dispuestos a ofrecer crédito comercial.

Las medidas de regulación financiera tendrán un impacto en el acceso al crédito comercial: si se introducen regulaciones más estrictas sobre la concesión de

crédito, esto limita la oferta de crédito comercial disponible para las empresas. Las acciones de política monetaria influirán de manera diversa en el crédito comercial, depende del indicador de política monetaria utilizado y del tipo de crédito comercial considerado recibido, concedido o neto (Rodríguez, 2008). Por esta razón, es importante que las empresas estén atentas a los cambios en la política monetaria y tomen medidas para adaptarse a ellos.

Las empresas comprenderán cómo las condiciones monetarias afectarán el costo del crédito comercial, la rentabilidad y la capacidad de mantener una posición competitiva en la industria.

El crédito comercial se define como un préstamo otorgado por una empresa a otra, asociado a la adquisición de mercadería que se utiliza como forma de pago. Su objetivo es disminuir el costo o riesgo en las transacciones entre el comprador y el proveedor, al emplear las mercaderías como garantía (Quevedo et al. 2020)

En particular, el costo del crédito comercial afectará el margen de beneficio de la empresa y, por lo tanto, su capacidad para competir en el mercado.

Crédito comercial concedido

El crédito comercial desempeña una función fundamental en la economía, la extra bancarización financiera posibilita la presencia de flujos financieros que contribuyen al aumento de la riqueza en la economía productiva. Esto se logra al permitir que los medios de producción sean transferidos a individuos capacitados para utilizarlos y generar riqueza (Brachfield, 2019).

Es una forma de financiamiento que las empresas otorgan a sus clientes para que éstos adquieran productos o servicios de la organización y aplazarán el pago en un tiempo determinado. Es un tipo de obligación de corto plazo y carácter no formal, cuyos términos generalmente no están establecidos de manera legal. (Peña, 2021). Por consiguiente, es una práctica común en muchos sectores empresariales y ayuda a las empresas a mantener relaciones a con sus clientes.

En tiempos de incertidumbre económica, es fundamental que las empresas realicen una evaluación exhaustiva de los riesgos y beneficios asociados al crédito comercial y establezcan políticas de gestión crediticia adecuadas. Otorgar crédito comercial implica que la empresa que recibe el crédito ejercerá un mayor control sobre los procesos de cobro y pago, puesto que el proveedor necesita garantizar el reembolso del crédito (Lopez, 2020). Esto se debe a que, en un contexto de indeterminación, las empresas serán más propensas a ofrecer plazos de pago más largos a sus clientes para mantener sus niveles de ventas. Sin embargo, este aumento en el crédito comercial tendrá consecuencias negativas como la reducción en la liquidez.

Al conceder crédito comercial, la empresa tendrá en cuenta el costo de oportunidad de la inversión, es decir, el beneficio que renuncia al no utilizar ese dinero para otra inversión más rentable. La decisión de otorgar crédito comercial será vista como una elección de inversión en activo corriente y, por lo tanto, las empresas ofrecen el crédito a sus clientes mediante el uso de letras de cambio, pagarés y procesos de cobro extendidos a largo plazo (Haydee, 2022). Por lo tanto, resulta esencial que la dirección financiera establezca medidas de gestión de crédito adecuadas para reducir los riesgos y garantizar que la concesión de crédito comercial se convierta en rentabilidad.

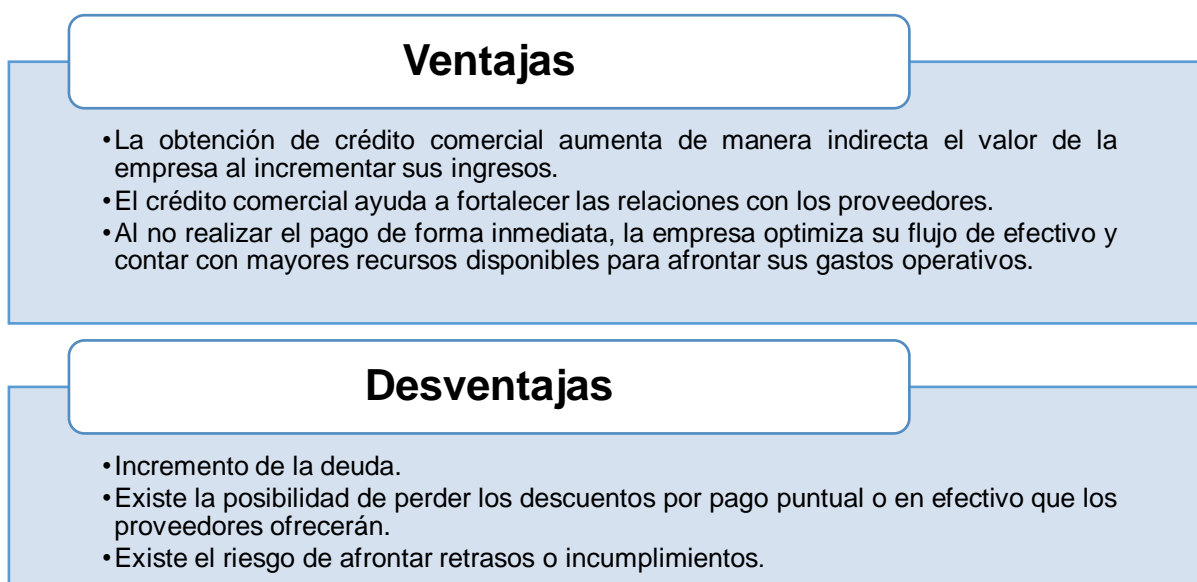
Una de las principales ventajas del crédito comercial concedido es que aumentará las ventas y atraerá a nuevos clientes. Brindar plazos de pago en las facturas hace que el producto sea más atractivo, por un lado, reduce el costo del producto y, por otro lado, ofrece una combinación del bien con un servicio de financiación (Grau & Reig, 2014). De esta manera, el crédito comercial concedido será una herramienta valiosa para las organizaciones si se gestiona adecuadamente y se controlan los riesgos financieros.

Crédito comercial recibido

El crédito comercial recibido es un tipo de financiamiento que una empresa recibe de sus proveedores o acreedores comerciales, permitiéndole comprar bienes o servicios a crédito y pagar en un plazo determinado en el futuro. Esto aumenta la liquidez de la empresa y contribuirá a mejorar su flujo de efectivo y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras.

De acuerdo con Astvansh & Jindal, (2022), las ventajas y desventajas del crédito comercial son:

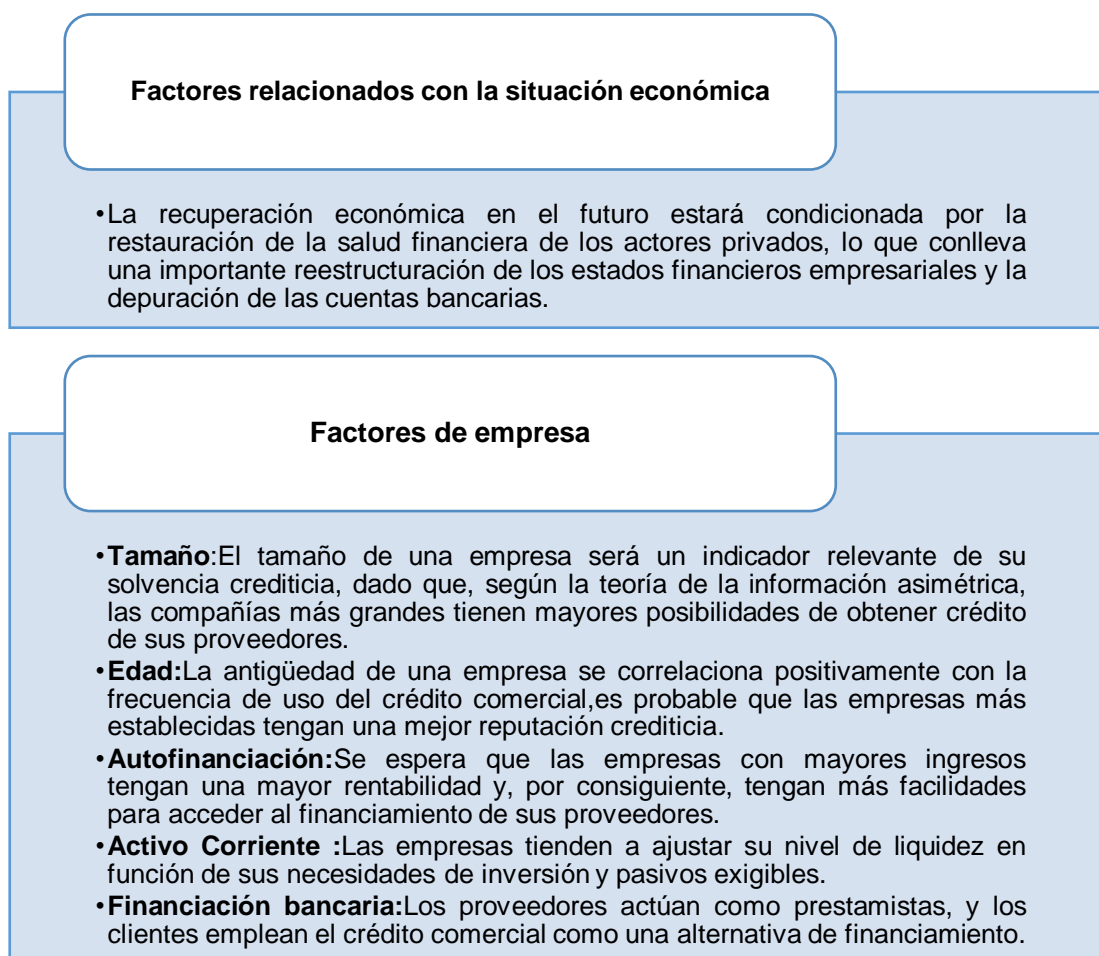
Figura 8. Ventajas y desventajas del crédito comercial recibido



Fuente: modificado a partir de Astvansh & Jindal, (2022)

Sin embargo, es importante que las empresas utilicen el crédito comercial de manera responsable y controlada. Si se utiliza de manera inadecuada, aumenta el endeudamiento de la empresa y generar problemas con los proveedores. Además, si la empresa no cumple con los plazos de pago acordados, afecta negativamente la relación comercial con los proveedores y generar problemas de reputación para la empresa.

El crédito comercial recibido estará influenciado por varios factores determinantes. De acuerdo con Canto et al., (2016) son:

Figura 9. Factores determinantes del crédito comercial recibido

Fuente: modificado a partir de Canto et al., (2016)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado para el análisis es descriptiva y explicativa, debido a que, la primera posibilita la delineación del objeto de investigación, que comprende la planificación presupuestaria y el crédito comercial. Además, este enfoque permite destacar y detallar las características de la población de estudio, se orienta hacia la respuesta de preguntas clave como: ¿Cuenta su empresa con un plan estratégico? ¿Elabora presupuestos anuales? ¿Bajo qué criterios se elabora el presupuesto?, entre otras y adoptó un enfoque explicativo, puesto que a partir del análisis de la información recopilada se logró identificar los factores que contribuyen de manera significativa a la insuficiencia en la planificación estratégica de las empresas.

Esta deficiencia se caracteriza por la carencia general de un plan claramente definido, lo cual señala un fallo moderado en la estructuración de sus estrategias a largo plazo. Esta situación se ve agravada por la tendencia a prescindir de los presupuestos anuales, lo que conlleva a una falta en la planificación financiera y una visión limitada en la gestión de los recursos.

La investigación descriptiva con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Fernández Collado et al., 2014).

Se define la investigación descriptiva cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. La información suministrada por la investigación descriptiva será verídica, precisa y sistemática. Se evitará hacer inferencias en torno al fenómeno. Lo fundamental son las características observables y verificables (Guevara et al., 2020).

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales (Fernández Collado et al., 2014).

La investigación explicativa es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta precisar las causas del mismo (Guevara et al., 2020).

Este tipo de investigación propone producir conocimiento acerca de por qué ocurre determinado hecho o conjunto de hechos o por qué ocurre de determinada manera y no de otra (Cohen and Gómez, 2019).

2.2. Enfoque de investigación

Los enfoques mixtos son un conjunto de procesos rigurosos, basados en la investigación sistemática, empírica y crítica, que involucran la recopilación y análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos. Estos métodos buscan integrar y discutir conjuntamente la información para realizar inferencias más completas (metainferencias) y lograr una comprensión más profunda del fenómeno objeto de estudio (Hernández et al., 2014). La investigación abordada se conforma por dos componentes que tienen enfoques divergentes en materia de la recopilación y el análisis de la información, puesto que se efectúa una revisión bibliográfica y una descripción de datos estadísticos.

La planificación presupuestaria considera los riesgos asociados con los créditos comerciales, lo que exige una fundamentación teórica pertinente que brinde un soporte al proceso metodológico planteado. En este sentido, el enfoque cualitativo es útil para evaluar y articular una correcta descripción del problema de estudio, y la investigación propone la revisión de la literatura teórica y empírica referente al tema analizado. Por este motivo se considera que la investigación mantiene un enfoque cualitativo, al menos en las instancias constructivas del marco teórico afín

a la teoría existente sobre la planificación presupuestaria en los créditos comerciales de las empresas de servicios de impresión.

La investigación contempla el abordaje estadístico de la caracterización de los procesos de planificación presupuestaria en la industria de servicios de impresión, es decir, que se recopila los datos directamente del lugar en donde se encuentra el problema de investigación, para luego ser presentados y discutidos. Por este motivo, se considera que el componente analítico de connotaciones estadísticas del presente estudio contribuye con la investigación desde un enfoque cuantitativo, por lo cual se considera que el análisis dispone de una modalidad de estas características.

2.3. Población y muestra

La población que se aborda como objeto de análisis en una investigación se define como el conjunto completo de casos que comparten ciertas especificaciones analíticas o investigativas (Hernández et al., 2014). En este sentido, se considera como población a analizarse al total de empresas, sean estas personas naturales o jurídicas, que desarrollan actividades bajo el código CIU: C 181201 que hace referencia a la industria de “encuadernación de hojas impresas para confeccionar libros, folletos, revistas, catálogos etcétera, mediante el colado, cortado, ensamblado, engomado, compaginado, hilvanado (cosido), encuadernado con adhesivo, recortado, estampado en oro, encuadernación espiral, etcétera”.

La cantidad de empresas activas categorizadas dentro de esta industria, según el Servicio de Rentas Internas (SRI), alcanzan un total de 148 organizaciones.

Se considera como muestra a la porción de la población que se selecciona para recolectar información relevante para el desarrollo de la investigación y que será medida según las variables que sean objeto de estudio (Bernal, 2010). El proceso de muestreo se lo realiza si el abordaje analítico de la población es en extremo costoso o dificultoso. En este caso, la población sugiere un tamaño accesible para que la investigación pueda desarrollarse sin necesidad de que se evalúe solamente

una parte de ésta, puesto que se encuentra conformada por un total de 148 empresas.

Una muestra no probabilística, que se la conoce también como muestra dirigida, supone un proceso de selección de unidades de análisis en función a las características de una investigación más que por un criterio estadístico determinado (Hernández et al., 2014). En consecuencia, debido a que una de las características de la presente investigación es precisamente que no se plantea un análisis de inferencia que requiera una relativa potencia estadística para identificar valores de estadísticos significativos, se abordará una muestra relativamente menor a la población abordada a pesar de que esta sea accesible.

Por lo tanto, para agilizar los procesos logísticos en materia de recopilación de la información a través de la encuesta planteada, se contempló el desarrollo de 30 encuestas, mismas que fueron direccionadas a un determinado conjunto de empresas escogidas de forma aleatoria, lo que dotó de validez analítica de las mismas en materia de insesgadez de los estimadores estadísticos analizados.

El tamaño de la muestra anteriormente mencionado supone el límite mínimo para el cual se considera a una muestra como grande según el criterio de Martínez (2016) y Triola (2004), motivo por el cual se consideró este umbral como referencia para la consideración del tamaño muestral. En consecuencia, a pesar de la accesibilidad analítica que habrá tenido la población, el ejercicio logístico de recolección de los datos de todo el universo mantenía serias dificultades, por lo cual se optó por un muestreo no probabilístico para la estimación de la muestra a analizarse, misma que dispondría de todas las ventajas que proporciona la asintoticidad del criterio muestral según el Teorema del Límite Central.

Tabla 4. Muestra

N.-	RAZON SOCIAL	PROVINCIA	CANTON	TIPO CONTRIBUTUYENTE	NOMBRE FANTASIA COMERCIAL	CODIGO CIU
1	VELASCO MAYORGA MAURA GRACIELA	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	MATEGO	C181201
2	MONTENEGRO ESPINOZA MARIA DE JESUS	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	GRAFICAS CADALI	C181201
3	RAMOS VASQUEZ MARCO ANTONIO	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMPRESA RAMOS	C181201
4	URQUIZO GAVILANEZ GABRIEL HOMERO	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMPRESA GALAXIA	C181201
5	LALAMA HERDOIZA GUILLERMO OSWALDO	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	PUBLI SEC	C181201
6	ESPEJO VINAN LUIS GIOVANNI	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	OZALID JR	C181201
7	MOREJON YANEZ BYRON SEGUNDO	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMPRESA LA MATRIZ	C181201
8	CHAVEZ CHALE JORGE ENRIQUE	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	PUBLIGRAFIC	C181201
9	MORALES SAILEMA MIGUEL ANGEL	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMPRESA MORALES	C181201
10	EDITORIAL PIO XII	TUNGURAHUA	AMBATO	SOCIEDADES		C181201
11	INDUSTRIAS DE PAPEL, PAPELOM CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	AMBATO	SOCIEDADES	INDUSTRIAS DE PAPEL PAPELOM	C181201
12	AREVALO DIAZ ANGEL EFRAIN	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	AMBAGRAFIC	C181201
13	PINTO MANOBANDA JORGE HERNAN	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMAGEN GRAFICA	C181201
14	CRUZ MELVI GUSTAVO ADOLFO	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IDEART "DISEÑO"	C181201
15	GAVILANES GUERRA GLADYS	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	CEGRAT	C181201
16	GAVILANES LEMA FRANKLIN EDISON	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	ARTES GRAFICAS FG	C181201
17	URQUIZO OCANA PAOLA GABRIELA	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMPRESA CUESTA	C181201
18	MACGRAFFIN CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	AMBATO	SOCIEDADES	MACGRAFFIN CIA. LTDA.	C181201
19	JIMENEZ BETANCOURT PATRICIO GEOVANNY	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	OFFSET JIMENEZ REINOSO	C181201
20	ESCOBAR ESCORZA CARLOS HOMERO	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	GRAFICAS ESCOBAR	C181201
21	QUINTANILLA OLEAS IVANNOVA KARINA	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	MEGA IMPRESIONES	C181201
22	VINUEZA QUIROLA NESTOR GERARDO	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	GRAFICAS MALLITO	C181201
23	MORALES PAZMIÑO EDISON PAUL	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	MEGAGRAF	C181201
24	MOYA ARIAS SANDRA ELIZABETH	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	MUNDO GRAFICO	C181201
25	RIVERA SANCHEZ ANDRES SEBASTIAN	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMPRESA GRAFI SEBAPRINTED	C181201
26	RIVERA ONATE GUIDO PATRICIO	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	GRAFICAS RIVERA	C181201
27	CAICEDO CASTILLO CLAUDIO JAVIER	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMPRESA DOCUPRONT	C181201
28	AREVALO BALCAZAR SOPHIA ISABEL	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	AMBAGRAFIC EXPRESS	C181201
29	PORTERO VILLEGAS DIEGO JAVIER	TUNGURAHUA	AMBATO	PERSONAS NATURALES	IMPRESA VOLUNTAD	C181201
30	CREARTPRINT & DISEÑOS S.A.S.	TUNGURAHUA	AMBATO	SOCIEDADES	CREARTPRINT & DISEÑOS S.A.S.	C181201

Fuente: elaboración propia

2.4. Técnica e instrumentos

Un análisis teórico de la planificación presupuestaria en las empresas de servicios de impresión implica examinar los conceptos y términos financieros relevantes en el contexto de esta industria. Por esta razón, para fundamentar teóricamente sobre la planificación presupuestaria de las empresas de servicios de impresión, se recopiló y describió información conceptual de los distintos términos asociables a la planificación y presupuestación empresarial. Para ello se contemplan conceptos como la planificación empresarial, los presupuestos, las etapas de la presupuestación y el crédito comercial.

Para analizar la situación presupuestaria actual de las empresas de servicio de impresión en función al crédito comercial concedido para el diseño de la propuesta, se realizó un cuestionario según la propuesta metodológica de Joshi et al. (2003), el cual estuvo encaminado a la verificación del grado en el que las empresas de servicios de impresión en el cantón Ambato cumplen las distintas etapas que competen al ejercicio presupuestario y su planeación. Para esto, se contempló la realización de 15 interrogantes o ítems descriptores de la planeación, implementación y control de los procesos presupuestarios en las organizaciones, a lo que se añadió un conjunto de 4 ítems adicionales, que se encaminaron a obtener información de orden general acerca de los directivos, del personal contable y de la empresa. La estructura del cuestionario se presenta en el anexo 1.

La información recabada de la encuesta mencionada se tabuló en una hoja de cálculo en Excel, en la cual se dispuso como columnas a la información referente a cada una de las categorías de respuesta de los ítems mencionados y como filas a los registros de cada una de las empresas encuestadas. Después de recabar la información referente a la situación presupuestaria en la que se encuentran las empresas de la industria, se desarrolló un análisis descriptivo y una discusión de los resultados mediante la estructuración de tablas de frecuencias absolutas y relativas, tablas de contingencia de doble entrada y gráficos estadísticos. Aquello permitió la identificación de falencias recurrentes en los procesos de planeación

presupuestaria que serán considerados para la propuesta de un modelo de control para las empresas dedicadas a la actividad de impresión en la ciudad de Ambato.

Caracterización del sector gráfico

Se refiere al sector gráfico como al conjunto de empresarios, empresas y organizaciones en Ecuador dedicadas a la producción y comercialización de bienes y servicios vinculados al diseño e impresión gráfica, así como a cualquier producto o servicio destinado a transmitir mensajes o comunicar datos a través de medios visuales impresos. Este ámbito abarca una amplia gama de productos y servicios dirigidos a diversos sectores productivos y sociales. Por lo tanto, la diversidad productiva y creativa en este sector permite que muchas empresas elijan especializarse en categorías específicas de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En Ecuador, las asociaciones que representan al sector gráfico cuentan con escasos estudios sobre el impacto de las actividades de la industria gráfica en el mercado nacional. Las áreas de especialización más destacadas o actividades principales de la industria gráfica son:

- Diseño Gráfico
- Impresión Offset
- Marketing Digital
- Publicidad
- Productos promocionales

Modelo de control presupuestario

Los destinatarios directos de la implementación de un modelo presupuestario son los miembros del personal administrativo. Esto se traduce en el suministro de recursos financieros para facilitar una toma de decisiones precisa y equilibrada en todas las áreas de la organización.

Para proponer un modelo para el control presupuestario en las empresas de servicios de impresión, se diseñó un conjunto de actividades con responsables que se cumplirán en las distintas etapas que se incurren para desarrollar el presupuesto.

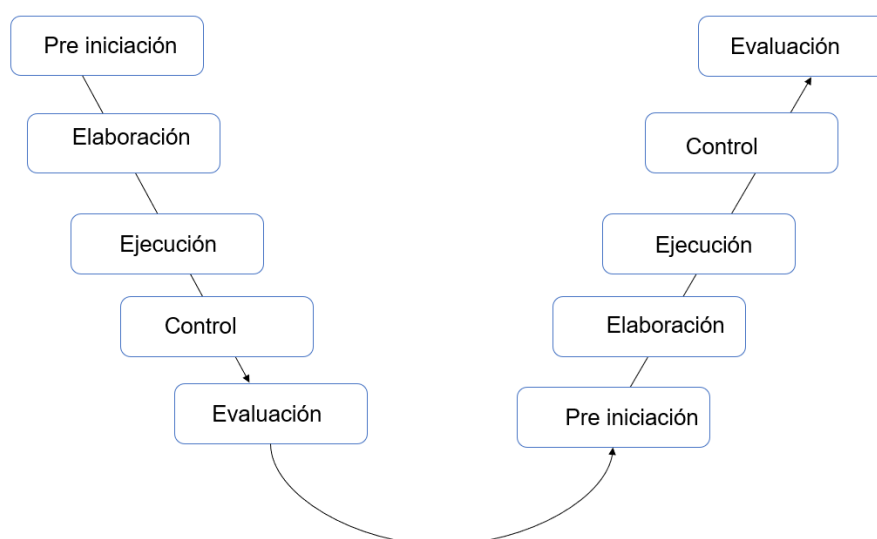
De igual manera, se propone un modelo de control presupuestario basado en semáforos de las desviaciones presupuestales en una hoja de Excel en las que se considera la percepción de un color verde en aquellos casos en los que existan desviaciones positivas de lo ejecutado con respecto a lo presupuestado y un color naranja en aquellos casos en los que se evidencien desviaciones negativas.

Finalmente se consideró la estructuración de un *check list* que será considerado en los procesos de control interno de una empresa de prestación de servicios de impresión según la contribución metodológica de Gómez (2017) y de Grajales & Castellanos (2017).

Etapas en la elaboración del presupuesto

La planificación presupuestaria es un proceso constante e importante en las organizaciones que requiere un control y evaluación. Es necesario revisar el presupuesto del año anterior anualmente y realizar la respectiva planificación del nuevo presupuesto.

Figura 10. Etapas de elaboración de presupuesto



Fuente: tomado a partir de Hidalgo et al. (2020)

Etapa de Pre- iniciación

Responsables

Gerente General

Jefes departamentales (Contabilidad, Presupuestos, Financiero, Recursos Humanos)

Actividades

- Realizar un análisis FODA.
- Los objetivos estratégicos a largo plazo se alinearán con el proceso presupuestario desarrolla un mecanismo para la formación de objetivos estratégicos basado en la etapa del ciclo de vida de la empresa.
- Mejorar la formación de los miembros del comité de ética en investigación.
- Dividir el proceso presupuestario en segmentos para asignar tareas y presupuestos a diferentes niveles de gestión en una organización.
- Establecer una visión y misión que incluya aspectos de responsabilidad social y corporativa.
- Creación de un comité de presupuesto.
- Delegar una autoridad para la toma de decisiones presupuestarias para la mejora de la calidad de las decisiones.
- Definir criterios y directrices claros que guíen la toma de decisiones presupuestarias.
- Establecer un proceso de planificación presupuestaria bien definido, adaptado a la etapa del ciclo de vida de la empresa que posibilite el establecimiento de objetivos estratégicos claros y razonables.

Elaboración

Responsables

Gerente General

Jefes departamentales (Contabilidad, Presupuestos, Financiero, Recursos Humanos)

Actividades

- Definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado.
- Combinar las oportunidades ambientales con los recursos organizacionales, para que las empresas identifiquen los objetivos más adecuados a perseguir.
- Se definirán funciones y responsabilidades claras para los miembros del comité de forma que se garantice un funcionamiento fluido y una toma de decisiones eficaz.
- Establecer directrices y políticas presupuestarias.
- Implementación de herramientas de software de presupuestación.
- Incentivar la colaboración entre diferentes departamentos en el proceso de planificación presupuestaria con el propósito de compartir información entre los gerentes de división.
- Establecer metas y objetivos personalizados para cada departamento.
- Diseñar presupuestos flexibles que puedan ajustarse según las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades específicas del nicho de mercado.
- Identificar objetivos específicos relacionados con la responsabilidad social corporativa, lo cual permitirá a las organizaciones traducir el desarrollo sostenible en acciones concretas y mensurables.
- El involucrar a los empleados en la etapa de identificación de problemas operativos y presupuestales garantizaría que los proyectos aborden sus necesidades y problemas reales desde un enfoque social.

- Simplificar la presentación de los datos presupuestarios para la mejora la transparencia en la gobernanza financiera.
- Crear políticas internas que enfatizan la importancia de la transparencia en la comunicación presupuestaria.
- Incorporar exigencias de transparencia y rendición de cuentas en el proceso presupuestario.
- Incorporación de la gestión eficaz de los presupuestos en los objetivos presupuestarios y en las metas enfocadas al desempeño de los gerentes y equipos.
- Capacitación de los empleados para la adquisición de habilidades necesarias para el análisis y gestión eficaz de los recursos presupuestarios.
- El uso de datos históricos y análisis de tendencias respaldaría las proyecciones presupuestales y garantizaría el realismo de los objetivos.

Ejecución

Responsables

Gerente General

Jefes departamentales (Contabilidad, Presupuestos, Financiero, Recursos Humanos)

Actividades

- Asignación efectiva de recursos financieros y humanos para apoyar la implementación de un plan estratégico.
- Brindar asesoramiento y formación continua al personal de contabilidad y finanzas para garantizar la integridad del proceso presupuestario.
- Capacitar a los empleados y líderes sobre la importancia de la RSC y cómo se integra en el proceso presupuestario.
- Exigir un resumen ejecutivo del presupuesto mejora la comunicación y la colaboración dentro de la empresa.

- Instauración de sistemas de monitoreo en tiempo real que sean capaces de recopilar y procesar información de registro generada por el sistema de software.
- Mejorar la satisfacción laboral y reduce la tasa de rotación de empleados, lo que genera una mayor estabilidad dentro de la organización.

Control

Responsables

Gerente General

Jefes departamentales (Contabilidad, Presupuestos, Financiero, Recursos Humanos)

Actividades

- Establecer estimaciones periódicas de las ventas para direccionar las estrategias de adquisición de insumos.
- Estructurar las cédulas presupuestarias de requerimientos de materia prima.
- Elaborar los presupuestos de producción de cada bien que elabora la empresa.
- Elaborar los presupuestos de compra de insumos para la fabricación de cada uno de los bienes que oferta la compañía.
- Evaluar las necesidades de crédito comercial que tiene la empresa a partir del índice del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE).
- Estructurar las cédulas presupuestarias de costo de materia prima y de inventarios.
- Estructurar una cédula presupuestaria del costo de Mano de obra sustentado en el rol de pagos o en base al costo de horas hombre.
- Estructurar una cédula presupuestaria de los CIF.
- Establecer una cédula presupuestaria de los costos unitarios incurridos en cada producto que labora la empresa.

- Proyectar los estados financieros en conformidad al proceso de presupuestación en todas sus etapas.
- Diseñar un modelo o esquema en base a un criterio técnico de cada tipo de cédula presupuestaria.
- Implantar la exigencia de analizar las desviaciones presupuestales como política de la empresa en materia administrativa.
- Mejorar las estrategias de motivación para los empleados.
- Es importante contar con un sistema presupuestario para organizar y gestionar eficientemente las actividades financieras de una institución.
- Establecer indicadores de desempeño relacionados con objetivos sociales y de RSC.
- Las auditorías internas periódicas son beneficiosas para evaluar el cumplimiento de las políticas de transparencia y la calidad de la comunicación presupuestaria.
- Análisis del impacto presupuestario en el desempeño organizacional y económico de la empresa.
- Diseñar un proceso estructurado de revisión del presupuesto que cubra todas las áreas y departamentos de la empresa.
- Reuniones periódicas de los directivos para la revisión del presupuesto con los jefes de departamento para presentar su desempeño y explicar las variaciones presupuestarias.
- Analizar las desviaciones entre los resultados reales y los presupuestados.
- Evaluar y ajustar las metas y objetivos presupuestarios, para la mejora de la competitividad de toda la cadena de suministro.

Formato de Informe por Mes**INFORME MENSUAL**

Departamento:

Nombre del responsable:

1) Variación presupuestaria 2023

Cuenta	Variación Acumulada por Meses			
	Real	Presupuesto	Variación	% Variación

2) Justificaciones

.....

.....

.....

 Jefe del

Departamento

 Revisión del
Gerente Financiero

Evaluación**Responsables**

Gerente General

Jefes departamentales (Contabilidad, Presupuestos, Financiero, Recursos Humanos)

Actividades

- Evaluación del presupuesto encaminada a valorar la calidad en la provisión de información valiosa para mejorar la gestión financiera, mejorar los niveles de gestión y proporcionar datos realistas en los estados financieros.
- La tutoría para la transferencia de experiencias profesionales de empleados experimentados a las generaciones jóvenes que permita que los empleados más jóvenes se beneficien del conocimiento y la experiencia de sus mentores.
- Las revisiones posteriores a la implementación de los lineamientos presupuestales adecuados revelarían discrepancias entre los resultados esperados y reales, lo que ayudaría a evaluar el desempeño de los gerentes.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

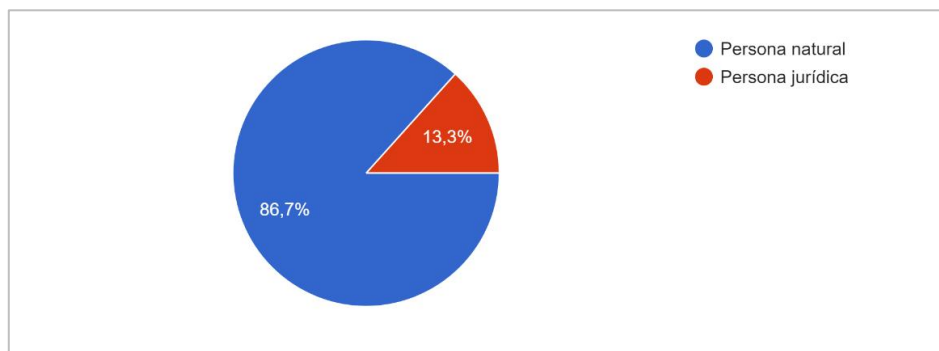
3.1. Análisis e interpretación de datos de la encuesta

En este capítulo se presentan los análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta. A continuación, se describen las preguntas que se utilizaron en el proceso.

INFORMACIÓN GENERAL:

Tipo de la empresa:

Gráfico 1. Tipo de empresa



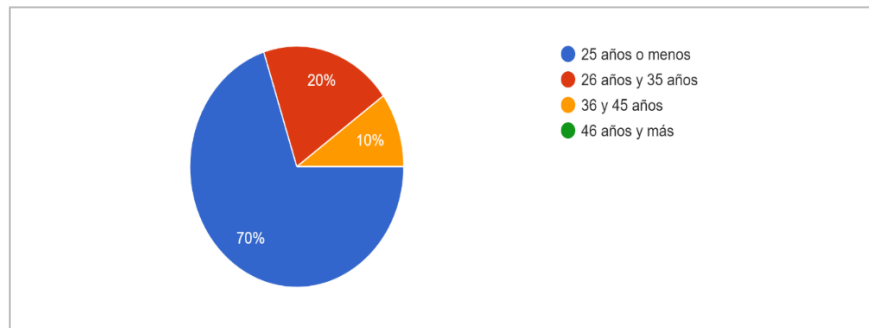
Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis de la encuesta muestra una clara mayoría de empresas encuestadas clasificadas como personas naturales, representa un 86.7% del total. Esto indica que la mayoría de las empresas son operadas y propiedad de individuos en lugar de entidades jurídicas. Por otro lado, las empresas clasificadas como personas jurídicas representan el 13.3% restante de las encuestadas, lo que sugiere que una minoría de las empresas son organizaciones legales independientes con su propia existencia legal y responsabilidades.

Tiempo de permanencia de la empresa:

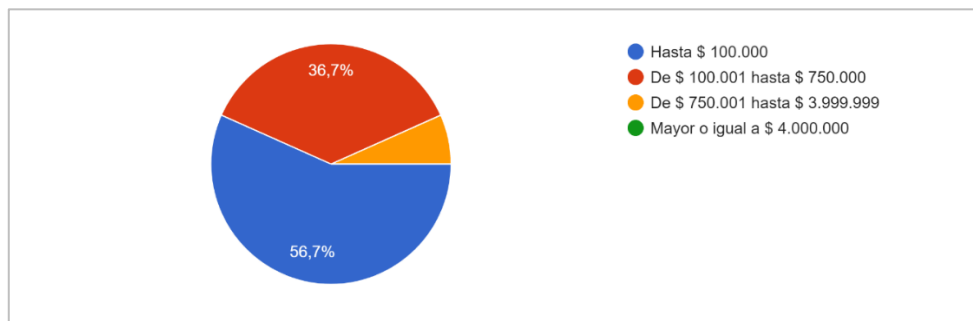
Gráfico 2. Permanencia de empresa



Fuente: elaboración propia

Análisis:

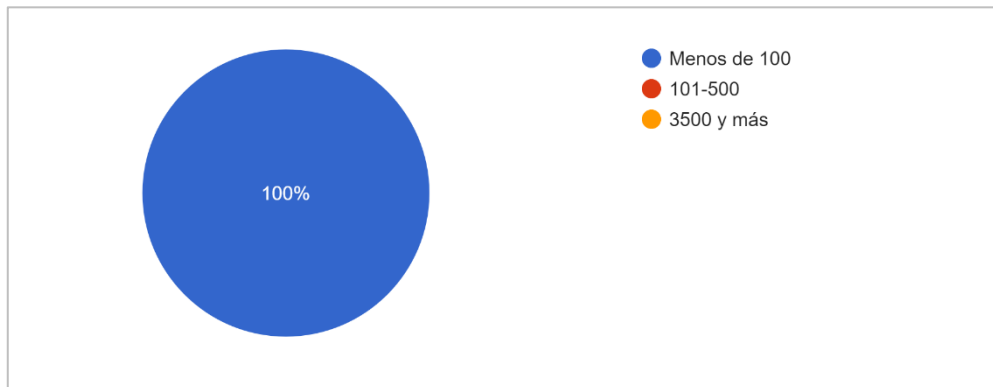
De acuerdo al tiempo de permanencia de las empresas se revela una distribución diversa en cuanto a la antigüedad de las compañías encuestadas. El 70% de las empresas indican que tienen una actividad comercial de 25 años o menos, lo que sugiere que la mayoría de las empresas son relativamente jóvenes en el mercado. Por otro lado, el 20% de las empresas reportan una permanencia de entre 26 y 35 años, lo que muestra una parte significativa con una trayectoria mediana y cierta estabilidad a lo largo del tiempo. Además, el 10% de las empresas mencionan tener una actividad comercial de entre 36 y 45 años, lo que indica una minoría con una larga trayectoria.

Valor total de los activos:**Gráfico 3. Valor de los activos**

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Según los resultados de la encuesta, se clasifica a las empresas en tres categorías dentro del segmento de las PYMES. La mayoría, un 56.70% de las empresas, se consideran microempresas debido a que su monto de activos no supera los \$100,000. Por otro lado, un 36.70% de las entidades se clasifican como pequeñas empresas, sus activos oscilan entre \$1,000,001 y \$750,000. Finalmente, un 6.70% de las empresas pertenecen a la categoría de mediana empresa, dado que sus activos varían entre \$750,001 y \$3,999,999.

Total, de empleados:**Gráfico 4.** Total, de empleados

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Todas las empresas encuestadas, es decir, el 100% del total de organizaciones, cuentan con menos de 100 empleados. Esto indica que todas las empresas incluidas en el estudio se clasifican como micro, pequeñas o medianas empresas en función de su tamaño en términos de empleados.

Planificación presupuestaria

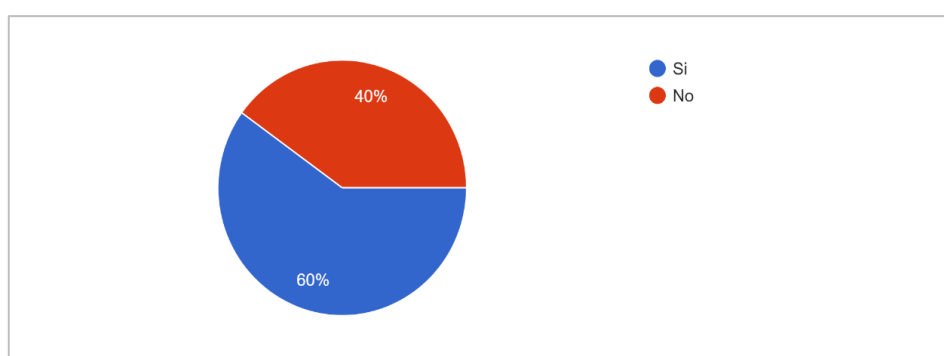
1. ¿Su empresa tiene un plan estratégico?

Tabla 5. Plan estratégico

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	18	60%
No	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Porcentaje de plan estratégico



Fuente: elaboración propia

Análisis:

Si bien hay una mayoría de empresas que planean sus operaciones futuras, existe una minoría todavía representativa de organizaciones que no desarrollan ninguna forma de planeación estratégica de sus actividades. Esto se aprecia al encontrarse que un 60% de las empresas encuestadas afirmaron tener un plan estratégico formal, mientras que un 40% de la muestra indicó no disponer de un plan de estas características. Si se aprecian los resultados, el porcentaje de empresas sin un plan es una cantidad preocupante en materia de planeación, porque no es una pequeña minoría, sino que más bien adquiere cierta relevancia en la distribución de observaciones. Dicho de otra forma, se esperaría que la prevalencia de esta condición sea marginal, es decir, que esta proporción sea reducida y no cercana a la mitad de la muestra, por lo que se identifica que la falta de un plan estratégico supone una falencia moderada de las empresas en lo que respecta a sus procesos de planificación.

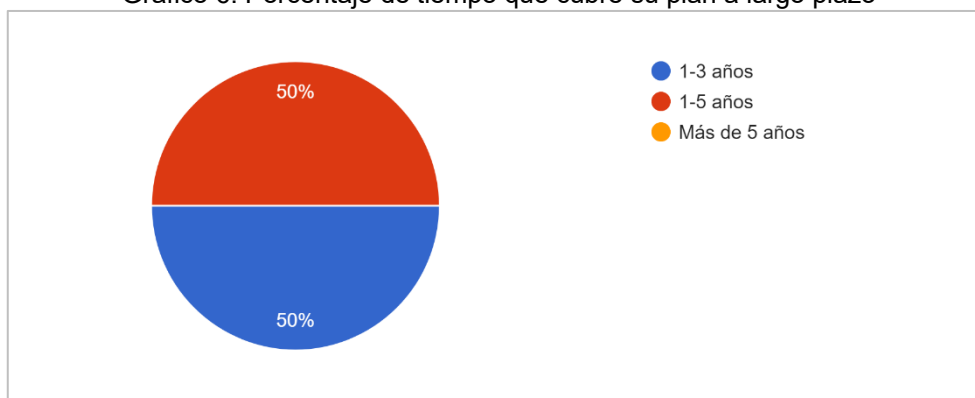
2. Si su respuesta es sí, ¿cuál es el período de tiempo que cubre su plan a largo plazo?

Tabla 6. Tiempo que cubre su plan a largo plazo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
1-3 años	9	50%
1-5 años	9	50%
TOTAL	18	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Porcentaje de tiempo que cubre su plan a largo plazo



Fuente: elaboración propia

Análisis:

La encuesta revela una diversidad de enfoques en la planificación a largo plazo entre las imprentas encuestadas en Ambato. El hecho de que el 50% de las imprentas mencione un plan a largo plazo de 1 a 3 años y otro 50% opte por un rango más amplio de 1 a 5 años, indica que existen diferentes perspectivas y estrategias de planificación en la industria de la impresión. Aquellas imprentas con un plan al mediano plazo de 1 a 5 años estarían más enfocadas en adaptarse a cambios coyunturales en los mercados, pero no prevén la evolución estructural de los mismos que puede llevarse a cabo en períodos de tiempo mayores. En contraste, aquellas con un plan de 1 a 3 años priorizarán la agilidad y la rápida adaptación ante los cambios más inmediatos.

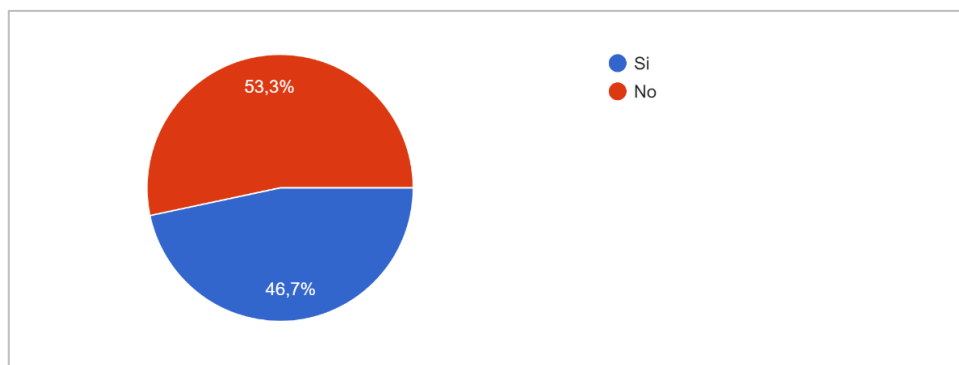
3. ¿Prepara presupuestos anuales?

Tabla 7. Presupuestos anuales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	14	46.7%
No	16	53.3%
TOTAL	30	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Porcentaje de presupuestos anuales



Fuente: elaboración propia

Análisis:

El resultado de la encuesta muestra una división entre las empresas encuestadas en términos de si preparan o no presupuestos anuales. El 46.7% de las empresas encuestadas preparan presupuestos anuales, mientras que el 53.3% restante no lo hace. Esta diferencia es relevante e indica diferentes prácticas de gestión financiera, las empresas que no preparan presupuestos anuales tendrían otros enfoques de gestión financiera, pero también estarían en desventaja al no tener una guía financiera clara para el año. Fuera de esto, queda claro que la mayor parte de empresas de la industria no incurren en actividades de presupuestación de índole anual, lo que dará indicios de una falencia particularmente en lo relacionado a la provisión financiera y una falta de planificación empresarial.

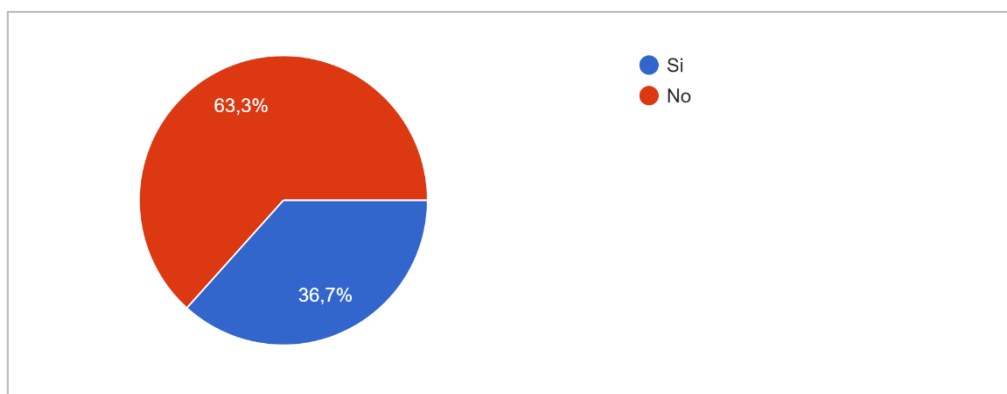
4. ¿Existe un comité de presupuesto en su empresa?

Tabla 8. Comité de presupuesto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	11	36.7%
No	19	63.3%
TOTAL	30	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Porcentaje de Comité de presupuesto



Fuente: elaboración propia

Análisis:

La encuesta revela una marcada disparidad en la existencia de comités de presupuesto en las empresas encuestadas. Si bien el 36.7% de las organizaciones cuentan con un comité dedicado a la gestión presupuestaria, un considerable 63.3% no dispone de esta estructura. Esta diferencia plantea posibles falencias en la adopción de un comité de presupuesto y sugiere la necesidad de una evaluación más profunda sobre su importancia en la toma de decisiones financieras. La falta de un comité de presupuesto en la mayoría de las instituciones implica la ausencia de una dirección más estructurada. Por otro lado, las empresas con un comité de presupuesto estarán mejor posicionadas para analizar, controlar y optimizar los recursos financieros, lo que les brinda una ventaja competitiva en la toma de decisiones.

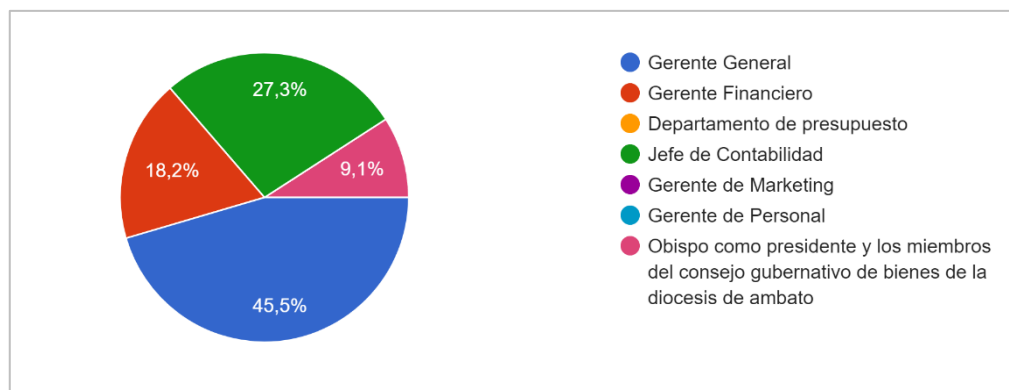
5. En caso afirmativo, ¿quiénes son los miembros de este comité?

Tabla 9. Miembros del comité de presupuesto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Gerente General	5	45.5%
Jefe de Contabilidad	3	27.3%
Gerente Financiero	2	18.2%
Obispo como presidente y los miembros del consejo gubernativo de bienes de la diócesis de Ambato	1	9.1%
TOTAL	11	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Porcentaje de los miembros del comité de presupuesto



Fuente: elaboración propia

Análisis:

Según los datos proporcionados, se interpreta que el 45.5% de los encuestados identifica al Gerente General como el miembro del comité de presupuesto. Además, el 27.3% menciona al jefe de Contabilidad como parte del comité, mientras que un 18.2% afirma que es el Gerente Financiero quien ocupa ese rol. Por último, un 9.1% indica que el comité de presupuestos está encabezado por un Obispo, con la participación de los miembros del consejo gubernativo de bienes de la diócesis de Ambato. El haberse identificado al Gerente General como el miembro más recurrente en la conformación del comité presupuestal sugiere que esta posición tendrá un papel relevante en la toma de decisiones presupuestarias. Sin embargo, quienes están más al tanto de las implicaciones operativas y estratégicas de las actividades de presupuestación es el personal de finanzas y contabilidad, y precisamente la mitad de las empresas que disponen de este comité no incorporan a este tipo de profesionales en su conformación.

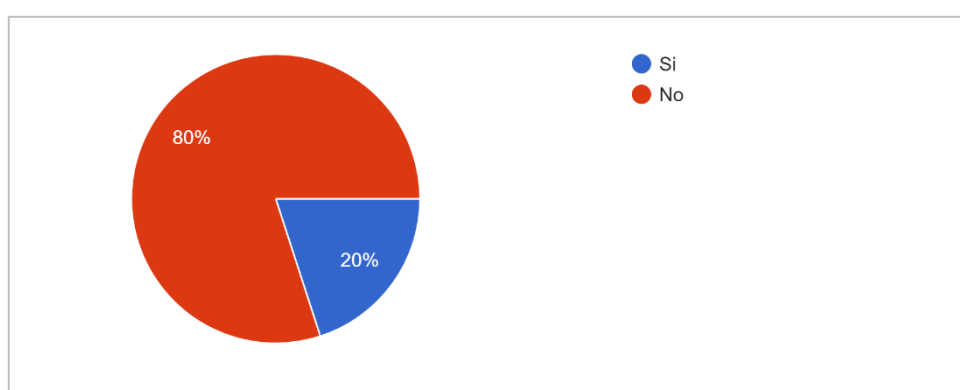
6. ¿Su empresa emite lineamientos presupuestarios previos a la elaboración de presupuestos?

Tabla 10. Lineamientos presupuestarios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	20.0%
No	24	80.0%
TOTAL	30	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Porcentaje de lineamientos presupuestarios



Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis de los datos muestra una situación clara en cuanto a la emisión de lineamientos presupuestarios en las empresas objeto de estudio. El hecho de que solo el 20% de las empresas afirmen tener lineamientos presupuestarios previos a la elaboración de sus presupuestos indica que existe una falencia significativa en la mayoría de las organizaciones, el 80% de las imprentas encuestadas no cuenta con dichos lineamientos. Estas cifras sugieren que la mayoría de las empresas enfrenta desafíos en su proceso de elaboración de presupuestos debido a la falta de una guía o pautas establecidas. La ausencia de lineamientos presupuestarios conduce a decisiones financieras menos informadas, menor alineación con los objetivos estratégicos y una mayor probabilidad de siniestralidad de riesgos financieros no anticipados.

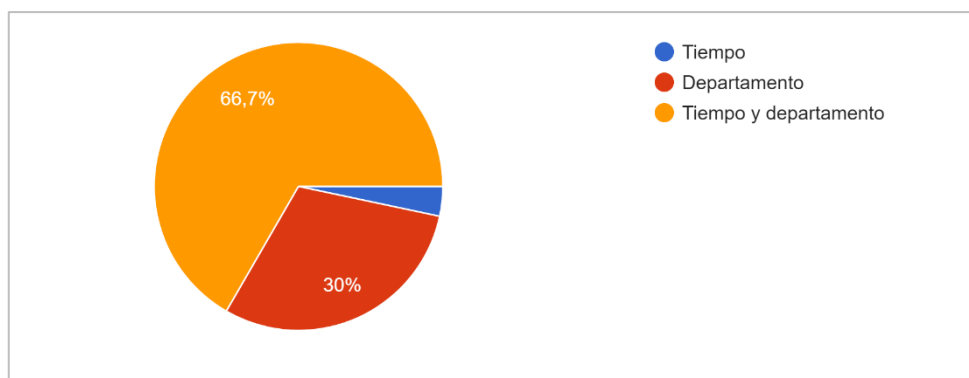
7. ¿En base a qué elabora su presupuesto?

Tabla 11. Elaboración del presupuesto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Tiempo	1	3.3%
Departamento	9	30.0%
Tiempo y departamento	20	66.7%
TOTAL	30	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Porcentaje de elaboración del presupuesto



Fuente: elaboración propia

Análisis:

La interpretación de los datos revela que las empresas tienen diferentes orientaciones al elaborar sus presupuestos. Una minoría el 3.3% se centra exclusivamente en el tiempo para proyectar sus gastos e ingresos, mientras que un grupo considerable del 30% se enfoca en la estructura por departamento. Sin embargo, en la mayoría de las empresas el 66.7% opta por una combinación de ambos enfoques, considera tanto el factor temporal como las necesidades específicas de cada departamento en el proceso presupuestario.

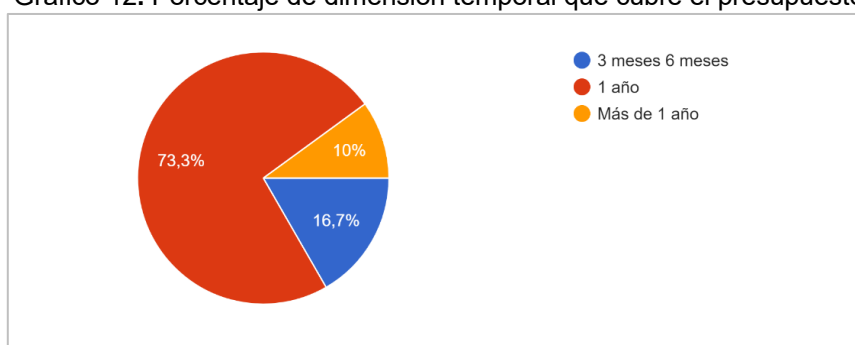
8. ¿Cuál es la dimensión temporal que usted considera que cubre el presupuesto?

Tabla 12. Dimensión temporal que cubre el presupuesto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
3 meses 6 meses	5	16.7%
1 año	22	73.3%
Más de 1 año	3	10.0%
TOTAL	30	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Porcentaje de dimensión temporal que cubre el presupuesto



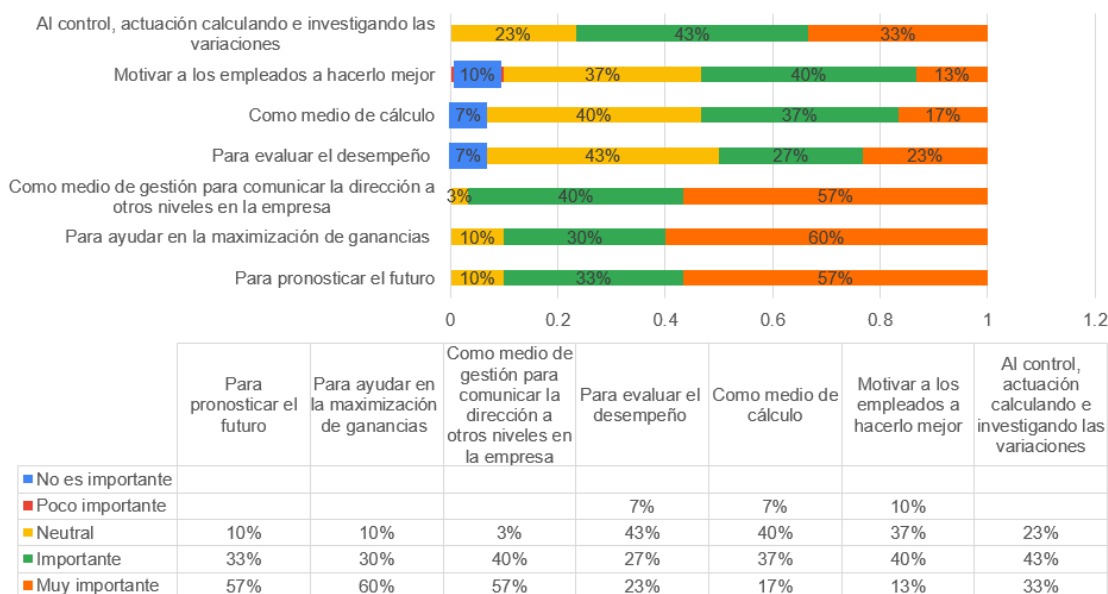
Fuente: elaboración propia

Análisis:

La evaluación de la encuesta muestra que las empresas adoptan diferentes enfoques temporales para elaborar sus presupuestos. La mayoría, el 73,30%, planifica su presupuesto a un año, lo que refleja una perspectiva a largo plazo en su proceso presupuestario. En contraste, un grupo minoritario 16,70% tiene un enfoque más a corto plazo, proyecta sus presupuestos para 3 a 6 meses. Resulta interesante destacar que un porcentaje significativo de observaciones, el 10% de las empresas, considera un horizonte temporal aún más extenso de presupuestación que el año, lo que indica una visión estratégica a largo plazo en su planificación financiera. Estas diferencias temporales tienen implicaciones importantes para la gestión financiera, es fundamental tenerlas en cuenta al analizar el desempeño financiero y desarrollar estrategias presupuestarias efectivas, alineadas con los objetivos tanto a corto como a largo plazo de cada empresa, puesto que cada organización tiene sus requerimientos particulares como resultado del nicho de mercado en el que operan.

9. Los presupuestos tienen una serie de propósitos, indique qué tan importante cree que cada uno de los siguientes propósitos es relevante para su empresa (indique la influencia de cada propósito, usa una escala de calificación)

Gráfico 13. Porcentaje propósitos de presupuesto



Fuente: elaboración propia

Análisis:

Se evidencia que los propósitos presupuestales a los que las empresas de la industria les asignan una mayor importancia son: la funcionalidad de la presupuestación para servir como instrumento de comunicación directiva de la empresa y la maximización de beneficios, dentro de lo cual interviene el interés de los directivos por controlar el futuro (pronosticar). Aquello deriva del hecho de que el 57%, 60% y 57% de los directivos empresariales atribuyeron como muy importante los propósitos que tiene la presupuestación para servir como método de comunicación directiva, maximizar las ganancias y pronosticar el futuro respectivamente. En este sentido, se infiere que las empresas generalmente ven a las actividades de presupuestación como un medio para evitar pérdidas económicas y maximizar los ingresos. En realidad, no es palpable una falencia significativa a partir del análisis realizado, aunque podría indicarse cierto direccionamiento utilitarista del presupuesto, puesto que no necesariamente se le atribuye una funcionalidad social.

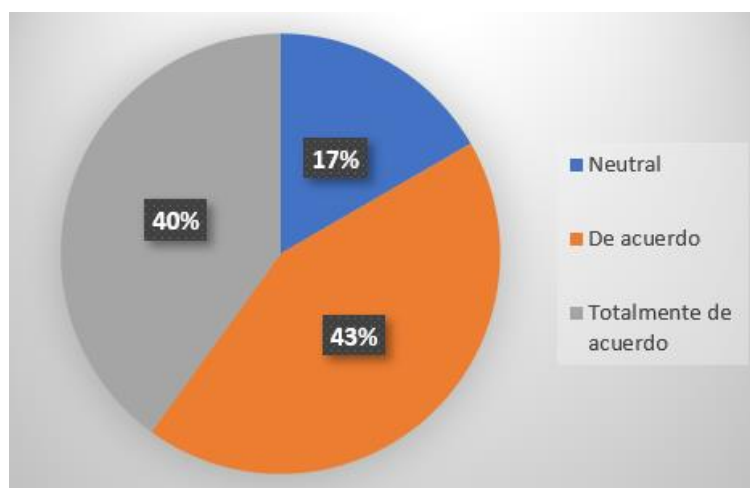
10. Todos los gerentes de su empresa participan en la preparación y discusión del presupuesto. ¿Estás de acuerdo con esta afirmación? Por favor marque la escala apropiada.

Tabla 13. Los gerentes participan en la preparación y discusión del presupuesto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Neutral	5	17%
De acuerdo	13	43%
Totalmente de acuerdo	12	40%
TOTAL	30	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Porcentaje de los gerentes participan en la preparación y discusión del presupuesto



Fuente: elaboración propia

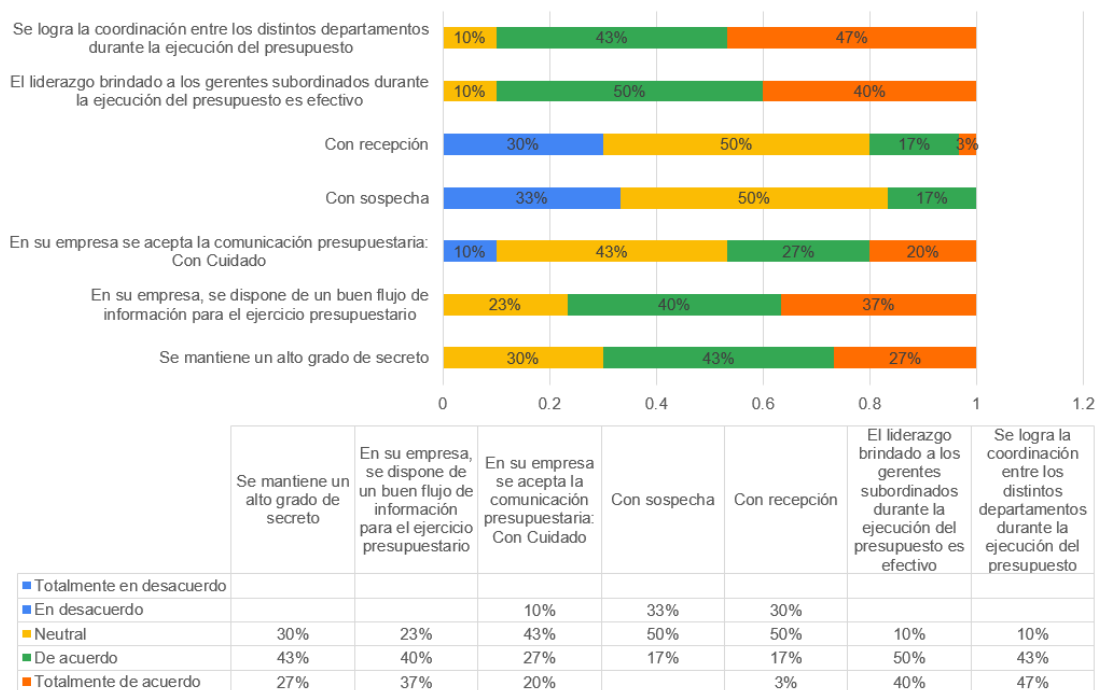
Análisis:

El análisis de las respuestas de las imprentas encuestadas revela que un 17% está en neutral, un 43% está de acuerdo y un 45% está totalmente de acuerdo con la participación de todos los gerentes en la preparación y discusión del presupuesto. Esta distribución resalta la importancia clave de los gerentes en la toma de decisiones presupuestarias para lograr una gestión administrativa y financiera óptima. Si los gerentes participan activamente en el proceso presupuestario, se promueve una comprensión más profunda de los objetivos financieros de la empresa, lo que facilita una asignación efectiva de recursos y la identificación de áreas de mejora. Sin embargo, sería pertinente reducir la estructura jerarquizada de la toma de decisiones estratégicas y organizacionales en las empresas, se procura la consideración de los criterios del personal de las finanzas y de contabilidad.

Ejecución presupuestaria

11. Las siguientes son algunas de las declaraciones relacionadas con la ejecución del presupuesto. Por favor marque la escala apropiada.

Gráfico 15. Porcentaje ejecución del presupuesto



Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis del gráfico sobre la ejecución del presupuesto en la empresa revela que una parte considerable de los encuestados está de acuerdo con la existencia de un alto grado de secreto en la empresa (43% de acuerdo y 27% totalmente de acuerdo). En cuanto al flujo de información para el ejercicio presupuestario, la gran mayoría de los encuestados considera que la empresa dispone de un buen flujo de información (40% de acuerdo y 37% totalmente de acuerdo). Sin embargo, se evidencia una diversidad de percepciones en cuanto a la aceptación de la comunicación presupuestaria depende del enfoque. En cuanto al liderazgo brindado a los gerentes subordinados durante la ejecución del presupuesto, una amplia mayoría percibe que es efectivo (50% de acuerdo y 40% totalmente de acuerdo). Asimismo, en relación con la coordinación entre los distintos departamentos durante la ejecución del presupuesto, una mayoría considera que

se logra una adecuada coordinación (43% de acuerdo y 47% totalmente de acuerdo). En general, los resultados señalan áreas de mejora en términos de transparencia y aceptación de la comunicación presupuestaria, pero destacan la eficacia del liderazgo y la coordinación en la empresa durante la ejecución del presupuesto. Es importante considerar estos procesos para optimizar la gestión presupuestaria y fortalecer la comunicación y coordinación entre los diferentes niveles y departamentos de la organización.

Control presupuestario

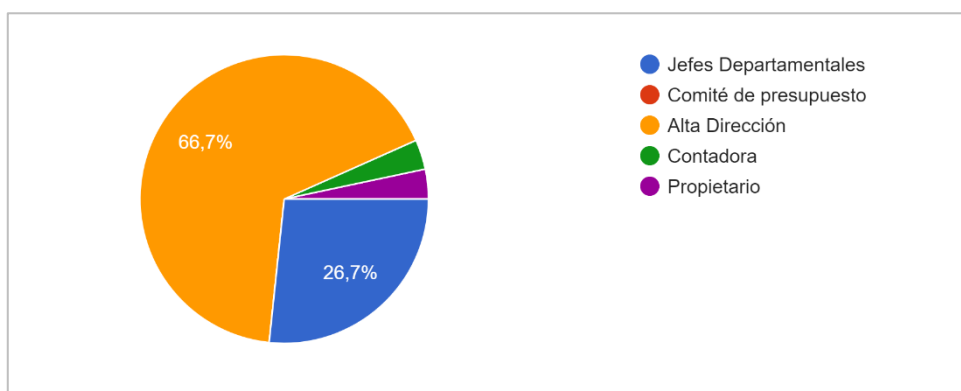
12. ¿Quién evalúa los informes de desempeño de la variación del presupuesto?

Tabla 14. Evaluación de informes de la variación del presupuesto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Jefes Departamentales	8	26.7%
Alta Dirección	20	66.7%
Propietario	1	3.3%
Contadora	1	3.3%
TOTAL	30	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16. Porcentaje de lineamientos presupuestarios



Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis de los resultados de la encuesta sobre la evaluación de los informes de desempeño de la variación del presupuesto revela que la mayoría de los encuestados el 66.70% considera que esta responsabilidad recae en la Alta Dirección, lo que destaca la relevancia que se le atribuye a la toma de decisiones estratégicas y el análisis financiero en niveles superiores de la organización. Asimismo, un porcentaje significativo del 26.70% menciona que los jefes departamentales son los encargados de esta tarea, evidencia la importancia que se concede a un enfoque específico para cada área. Por otro lado, el papel del Propietario en la evaluación es mencionado por un 3.3%, mientras que un porcentaje igual 3.3% considera que esta responsabilidad recae en la Contadora, refleja la relevancia de la gerencia como autoridad máxima en la toma de decisiones

presupuestales, lo que da campo a que existan asimetrías de la información entre el agente (gerencia) y el principal (propietarios). Estos resultados indican una variedad de guías dentro de las organizaciones para garantizar la precisión y el análisis exhaustivo de los datos financieros, lo que será influenciado por factores como la cultura empresarial y la estructura organizativa.

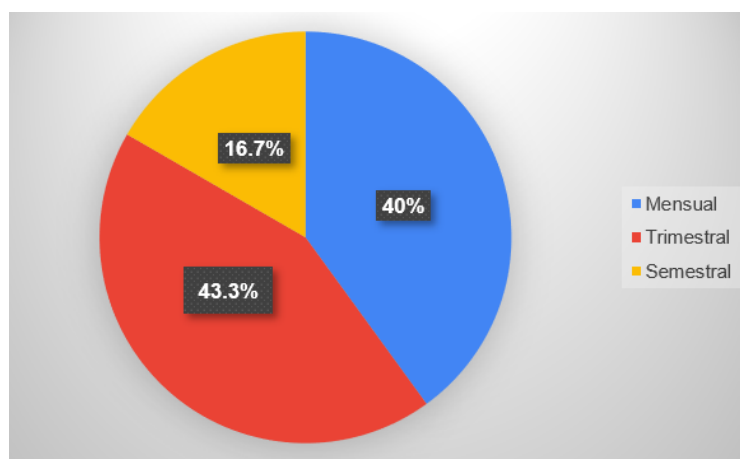
13. ¿Cuál es la periodicidad de los informes de desempeño relacionados con los presupuestos?

Tabla 15. Periodicidad de los informes del presupuesto

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mensual	12	40.0%
Trimestral	13	43.3%
Semestral	5	16.7%
TOTAL	30	100.0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17. Porcentaje de periodicidad de los informes del presupuesto



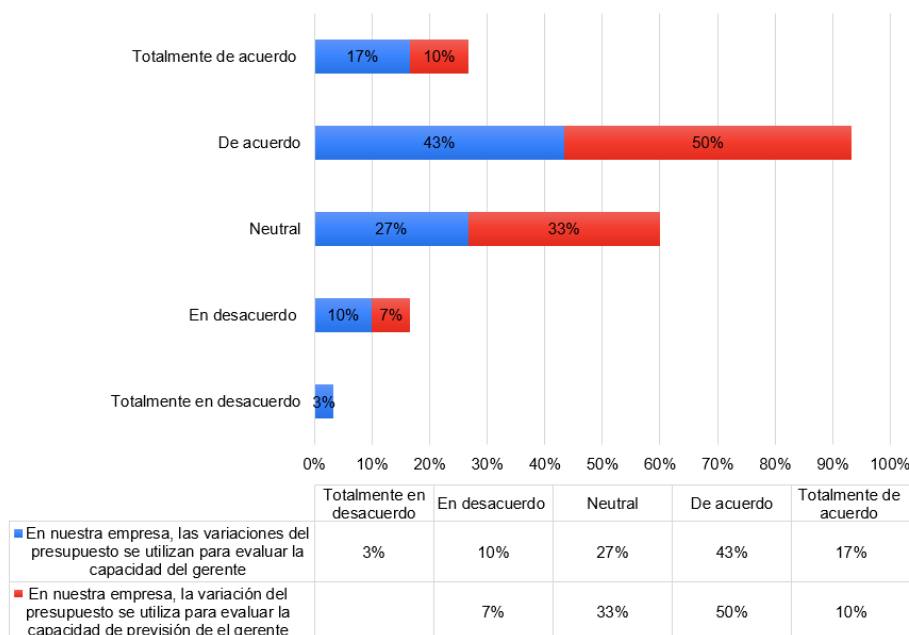
Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis de las respuestas sobre la periodicidad de los informes de desempeño relacionados con los presupuestos muestra que el 40% de las imprentas considera que será mensual, mientras que el 43.3% indica que la periodicidad se realiza semestral. El 16.70% considera que los informes de presupuestos serán semestrales. La elección de informes mensuales permite una visión detallada y oportuna del rendimiento financiero, adecuada para entornos empresariales dinámicos. Mientras tanto, la periodicidad semestral se enfoca en un análisis estratégico y de largo plazo, es más apropiada para empresas con operaciones estables y objetivos a más largo plazo. En última instancia, no hay una periodicidad única que sea la mejor para todas las empresas, esto dependerá de sus necesidades y objetivos específicos.

14. Las siguientes son algunas declaraciones relacionadas con las variaciones del presupuesto. (Por favor marque la escala apropiada):

Gráfico 18. Porcentaje de variaciones del presupuesto para evaluar la capacidad del gerente



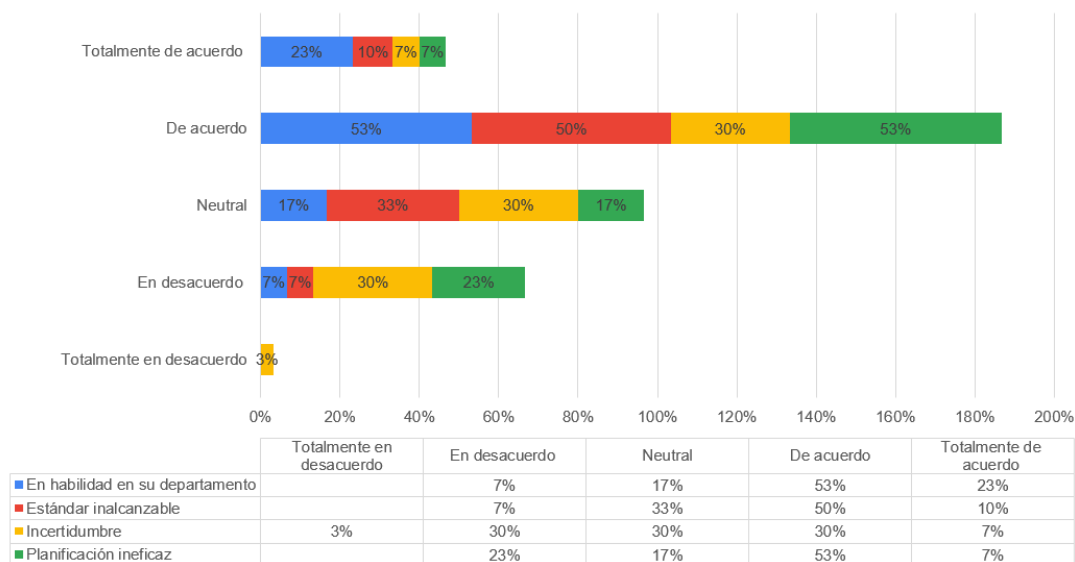
Fuente: elaboración propia

Análisis:

Las variaciones del presupuesto son consideradas útiles por una parte importante de los encuestados para evaluar tanto la habilidad del gerente como su capacidad de previsión. La mitad de los encuestados el 50% considera que las variaciones del presupuesto son una herramienta relevante para evaluar la capacidad de previsión del gerente. Mientras que un porcentaje significativo el 43% se muestra de acuerdo con la afirmación de que usa para evaluar la capacidad del gerente. Sin embargo, es esencial considerar las opiniones neutrales y en desacuerdo para comprender la perspectiva completa de los encuestados. Estos resultados proporcionarán información valiosa para la toma de decisiones y mejoras en la gestión financiera y la planificación empresarial, puesto que indica que no solamente la gerencia será evaluada a partir de las variaciones presupuestales. En este sentido, las perspectivas de evaluación presupuestal no son percibidas en las empresas como una dinámica integral, pero al menos existe la noción que esto se efectuará así y que la evaluación presupuestaria no solamente debe reducirse a una evaluación del desempeño gerencial.

15. En algunos períodos, es posible que no se alcance los objetivos estándar requeridos. (Por favor, marque la escala correspondiente).

Gráfico 19. Porcentaje de objetivos estándar del presupuesto



Fuente: elaboración propia

Análisis:

El análisis de los resultados de la encuesta muestra que el 53% de los encuestados está de acuerdo con la habilidad en el departamento, mientras que el 30% muestra dudas o neutralidad. En cuanto al estándar inalcanzable, el 50% está de acuerdo, y hay un 7% en desacuerdo. En relación con la incertidumbre, se observa diversidad de opiniones con el 30% en cada una de las categorías "desacuerdo", "neutral" y "de acuerdo". En cuanto a la planificación, el 53% está de acuerdo, pero un 23% tiene una postura en desacuerdo o neutral. Los resultados indican la necesidad de mejorar la habilidad del departamento, establecer estándares alcanzables y una planificación más efectiva, considera las diversas percepciones sobre la incertidumbre. Se evidencia que existen áreas de oportunidad en el departamento para mejorar su habilidad, eficiencia en el establecimiento de estándares alcanzables, gestionar la incertidumbre y mejorar la planificación. Es esencial que estos hallazgos sean considerados para implementar estrategias y medidas que permitan mejorar el rendimiento y el logro de los objetivos establecidos por el departamento.

Modelo de propuesta de control presupuestario

Se plantea un modelo de control presupuestario que se fundamenta en las deficiencias o falencias identificadas por medio de encuestas realizadas en una hoja de Excel. Se toma en cuenta la percepción, especialmente en situaciones donde se presenten desviaciones negativas. Como resultado, se ha contemplado la elaboración de un listado de verificación que será incorporado en los procedimientos de control interno de una empresa dedicada a servicios de impresión.

Tabla 16. Actividades y estrategias del modelo de control presupuestario

Falencias	Actividades o estrategias	Fases	Referencias	Responsable
Ausencia de procedimientos sistemáticos de control presupuestario	1) Establecer estimaciones periódicas de las ventas para direccionar las estrategias de adquisición de insumos.	Control	(Constantin, 2016)	Gerente- Jefe de presupuesto
	2) Estructurar las cédulas presupuestarias de requerimientos de materia prima.	Control	(Kuswara y Yuwono, 2022)	Jefe de Presupuesto-Contabilidad
	3) Elaborar los presupuestos de producción de cada bien que elabora la empresa.	Control	(Dima y Man, 2014)	Jefe de Presupuesto-Contabilidad
	4) Elaborar los presupuestos de compra de insumos para la fabricación de cada uno de los bienes que oferta la compañía.	Control	(Dima y Man, 2014)	Jefe de Presupuesto-Contabilidad
	5) Evaluar las necesidades de crédito comercial que tiene la empresa a partir del índice del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE).	Control	(Fabbri y Klapper, 2008)	Gerente- Jefe de presupuesto
	6) Estructurar las cédulas presupuestarias de costo de materia prima y de inventarios.	Control	(Choi, 2013)	Gerente financiero- Jefe de presupuestos
	7) Estructurar una cédula presupuestaria del costo de Mano de obra sustentado en el rol de pagos o en base al costo de horas hombre.	Control	(Graybeal et al.,2017)	Gerente financiero- Jefe de presupuestos

Falencias	Actividades o estrategias	Fases	Referencias	Responsable
	8) Estructurar una cédula presupuestaria de los CIF.	Control	(Dima y Man, 2014)	Gerente financiero- Jefe de presupuestos
	9) Establecer una cédula presupuestaria de los costos unitarios incurridos en cada producto que labora la empresa.	Control	(Dupri, 2023)	Gerente financiero- Jefe de presupuestos
	10) Proyectar los estados financieros en conformidad al proceso de presupuestación en todas sus etapas.	Control	(Alvarez, 2022)	Jefe de Contabilidad- Jefe de Presupuestos
Inexistencia de procedimientos estructurados de control presupuestario	1) Diseñar un modelo o esquema en base a un criterio técnico de cada tipo de cédula presupuestaria.	Control	(Kuznetsova Karpenko, 2018)	y Gerente financiero- Jefe de presupuestos
	2) Implantar la exigencia de analizar las desviaciones presupuestales como política de la empresa en materia administrativa.	Control	(Zefinescu, 2014)	Gerente financiero- Jefe de presupuestos
	3) Definir modelos o fichas de control presupuestal.	Control	(Rongqi, 2020)	Jefe de Presupuesto- Contabilidad
Falta de un plan estratégico.	1) Mejorar las estrategias de motivación para los empleados.	Control	(Siddiqui and Rida 2019)	Gerente - Recursos Humanos
	2) Realizar un análisis FODA.	Pre-iniciación	(Wahyuni, Anggraeni, and Saepudin 2022)	Gerente de Planificación
	3) Definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado.	Elaboración	(Henny, 2022)	Gerente
	4) Asignación efectiva de recursos financieros y humanos para apoyar la implementación de un plan estratégico.	Ejecución	(Widyastuti, 2023)	Gerente financiero - Recursos Humanos
Falta de visión a largo plazo presupuestario	1) Los objetivos estratégicos a largo plazo se alinearán con el proceso presupuestario desarrolla un mecanismo para la formación de objetivos estratégicos basado en la etapa del ciclo de vida de la empresa.	Pre-iniciación	(Frovolá et al., 2015)	
No incurren en actividades de	1) Combinar las oportunidades ambientales con los recursos organizacionales, para que las empresas identifiquen los objetivos más adecuados a perseguir.	Elaboración	(Cronin & Skinner, 2015)	Gerente General- gerente Financiero

Falencias	Actividades o estrategias	Fases	Referencias	Responsable
presupuestación de índole anual				
Deficiencias en la implementación de un comité de presupuesto	1) Mejorar la formación de los miembros del comité de ética en investigación. 2) Se definirá funciones y responsabilidades claras para los miembros del comité de forma que se garantice un funcionamiento fluido y una toma de decisiones eficaz.	Pre-iniciación Elaboración	(Baños et al. 2010) (Robert et al., 2020)	Recursos Humanos- Jefe de Contabilidad Gerente General- Jefe de Presupuestos
Exclusión de profesionales relevantes en la formación de comités de presupuesto en empresas	1) Brindar asesoramiento y formación continua al personal de contabilidad y finanzas para garantizar la integridad del proceso presupuestario.	Ejecución	(Wartabone et al., 2016)	Gerente- Recursos Humanos
Falta de una guía o pautas establecidas para la planificación presupuestaria	1) Es importante contar con un sistema presupuestario para organizar y gestionar eficientemente las actividades financieras de una institución. 2) Establecer directrices y políticas presupuestarias. 3) Implementación de herramientas de software de presupuestación.	Control Elaboración Elaboración	(Costello 2011) (Diamond; 2013) (Eichorn, 2000)	Gerente General- Jefe de Contabilidad- Jefe de Presupuestos Gerente General- Jefe de Presupuestos Jefe de Presupuesto
Cada organización tiene necesidades específicas debido a su nicho de mercado, lo que dificulta la aplicación de soluciones genéricas	1) Dividir el proceso presupuestario en segmentos para asignar tareas y presupuestos a diferentes niveles de gestión en una organización. 2) Incentivar la colaboración entre diferentes departamentos en el proceso de planificación presupuestaria con el propósito de compartir información entre los gerentes de división. 3) Establecer metas y objetivos personalizados para cada departamento.	Pre-iniciación Elaboración Elaboración	(Libby y Murray, 2010) (Qi, 2003) (Koresec, 2006)	Jefe de Presupuesto Jefe de Presupuesto Gerente General- Gerentes de Departamento

Falencias	Actividades o estrategias	Fases	Referencias	Responsable
	4) Diseñar presupuestos flexibles que puedan ajustarse según las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades específicas del nicho de mercado.	Elaboración	(Larcinese et al., 2008)	Jefe de Presupuesto- Equipo de Ventas y Marketing
El presupuesto tendrá un enfoque utilitarista y carecer de una orientación social clara	1) Establecer una visión y misión que incluya aspectos de responsabilidad social y corporativa.	Pre-iniciación	(Anisiewicz Wołowiec 2022)	Gerente General
	2) Identificar objetivos específicos relacionados con la responsabilidad social corporativa, lo cual permitirá a las organizaciones traducir el desarrollo sostenible en acciones concretas y mensurables.	Elaboración	(Mayorga 2022)	Gerente General
	3) Establecer indicadores de desempeño relacionados con objetivos sociales y de RSC.	Control	(Hale et al. 2019)	Jefe de Presupuestos
	4) El involucrar a los empleados en la etapa de identificación de problemas operativos y presupuestales garantizaría que los proyectos aborden sus necesidades y problemas reales desde un enfoque social.	Elaboración	(Kvam 2018)	Recursos Humanos
	5) Capacitar a los empleados y líderes sobre la importancia de la RSC y cómo se integra en el proceso presupuestario.	Ejecución	(Turker 2018)	Recursos Humanos
Los resultados destacan en cuanto a la transparencia y la aceptación de la comunicación presupuestaria	1) Simplificar la presentación de los datos presupuestarios para la mejora la transparencia en la gobernanza financiera.	Elaboración	(Ievsieieva, Pidoprygora, and Kovalova 2022)	Jefe de Contabilidad- jefe de Presupuestos
	2) Crear políticas internas que enfatizan la importancia de la transparencia en la comunicación presupuestaria.	Elaboración	(Gootjes and De Haan 2022)	Gerente General- Recursos Humanos
	3) Incorporar exigencias de transparencia y rendición de cuentas en el proceso presupuestario.	Elaboración	(Cahill et al. 2023)	Jefe de Presupuesto- Equipo de Finanzas
	4) Exigir un resumen ejecutivo del presupuesto mejora la comunicación y la colaboración dentro de la empresa.	Ejecución	(Coleman 2016)	Gerente General- Jefes departamentales
	5) Las auditorías internas periódicas son beneficiosas para evaluar el cumplimiento de las políticas de	Control	(Azzam et al. 2020)	Equipo de Auditoría- Jefe de Finanzas

Falencias	Actividades o estrategias	Fases	Referencias	Responsable
	transparencia y la calidad de la comunicación presupuestaria.			
Sobrevaloración de la gerencia como la autoridad máxima en la toma de decisiones presupuestarias	1) Creación de un comité de presupuesto.	Pre-iniciación	(Wartabone et al. 2016)	Gerente General- Jefe de Presupuestos
	2) Delegar una autoridad para la toma de decisiones presupuestarias para la mejora de la calidad de las decisiones.	Pre-iniciación	(Tamada and Tsai 2014)	Jefe de Presupuestos
	3) Definir criterios y directrices claros que guíen la toma de decisiones presupuestarias.	Pre-iniciación	(Nakharutai, Destercke, and Troffaes 2022)	Gerente financiero- Jefe de presupuestos
	4) Incorporación de la gestión eficaz de los presupuestos en los objetivos presupuestarios y en las metas enfocadas al desempeño de los gerentes y equipos.	Elaboración	(Simionescu et al., 2017)	Jefes de Departamento- Equipo de Ventas
	5) Análisis del impacto presupuestario en el desempeño organizacional y económico de la empresa.	Control	(Mauskopf, Earnshaw, and Brogan 2017)	Gerente financiero- Jefe de presupuestos
La evaluación presupuestaria no se considera como un concepto integral en muchas empresas	1) Diseñar un proceso estructurado de revisión del presupuesto que cubra todas las áreas y departamentos de la empresa.	Control	(Hernaus 2008)	Jefe de Presupuestos
	2) Reuniones periódicas de los directivos para la revisión del presupuesto con los jefes de departamento para presentar su desempeño y explicar las variaciones presupuestarias.	Control	(Fitriasuri and Dini 2023)	Jefe de Presupuesto- Jefe de Departamentos
	3) Instauración de sistemas de monitoreo en tiempo real que sean capaces de recopilar y procesar información de registro generada por el sistema de software.	Ejecución	(Chen y Ding, 2015)	Jefe de Contabilidad- Jefe de Presupuestos
	4) Capacitación de los empleados para la adquisición de habilidades necesarias para el análisis y gestión eficaz de los recursos presupuestarios.	Elaboración	(Chinaza and Owusuaar 2022))	Recursos Humanos- Jefe de Presupuesto
	5) Evaluación del presupuesto encaminada a valorar la calidad en la provisión de información valiosa para mejorar la gestión financiera, mejorar los niveles de gestión y proporcionar datos realistas en los estados financieros.	Evaluación	(Kötzing and Witt 2020)	Gerente General- Jefe de Presupuesto

Falencias	Actividades o estrategias	Fases	Referencias	Responsable
Necesidad de mejorar la capacidad del departamento, establecer metas realistas y una planificación más eficaz.	1) Mejorar la satisfacción laboral y reduce la tasa de rotación de empleados, lo que genera una mayor estabilidad dentro de la organización.	Ejecución	(Opute, 2019)	Recursos Humanos- Gerente General
	2) La tutoría para la transferencia de experiencias profesionales de empleados experimentados a las generaciones jóvenes que permita que los empleados más jóvenes se beneficien del conocimiento y la experiencia de sus mentores.	Evaluación	(Murtazina Plesovskikh, 2021)	y Jefes de Departamento- Recursos Humanos
	3) Establecer un proceso de planificación presupuestaria bien definido, adaptado a la etapa del ciclo de vida de la empresa que posibilite el establecimiento de objetivos estratégicos claros y razonables.	Pre- iniciación	(Frovola et al., 2015)	Gerente General - Jefe de presupuestos
	4) El uso de datos históricos y análisis de tendencias respaldaría las proyecciones presupuestales y garantizaría el realismo de los objetivos.	Elaboración	(Senthurvelautham and Senanayake 2023)	Jefe de Contabilidad- Jefe de Presupuestos
	5) Evaluar y ajustar las metas y objetivos presupuestarios, para la mejora de la competitividad de toda la cadena de suministro.	Control	(Jankalová 2012)	Jefe de Ventas- Producción
	6) Las revisiones posteriores a la implementación de los lineamientos presupuestales adecuados revelarían discrepancias entre los resultados esperados y reales, lo que ayudaría a evaluar el desempeño de los gerentes.	Evaluación	(Graybeal et al., Explique cómo se utilizan los presupuestos para evaluar las metas, 2017)	Gerente General- jefes de Departamentos

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

- El abordaje descriptivo del marco teórico que contempló el presente estudio supuso la evaluación de una variedad de teorías y definiciones asociadas con el desarrollo de la presupuestación a nivel empresarial. Esto dio como resultado el reconocimiento de que la planificación empresarial desempeña un papel crucial en el fomento del crecimiento económico de todas las empresas, brinda la oportunidad de establecer objetivos y estrategias precisos para lograr el éxito en el mercado, optimizar las ganancias corporativas y enfrentar los desafíos operativos. En consecuencia, el presupuesto sirve como un modelo financiero que establece las expectativas de ingresos y gastos; ayuda a las empresas a administrar y elaborar estrategias para sus finanzas. El proceso de presupuestación abarca cinco etapas distintas: la iniciación previa, la preparación, la ejecución, el control y la evaluación, todas las cuales se recomienda cumplir en su totalidad para la formulación del plan presupuestario. Tal caracterización conceptual del presupuesto empresarial permitió al investigador dimensionar las variables de estudio para su posterior cuantificación, diagnóstico, análisis y discusión de resultados.
- En lo relacionado con la situación presupuestaria de las empresas de servicio de impresión, se desarrolló un cuestionario a ser respondido por las mismas con el propósito de identificar falencias operativas en sus actividades gerenciales y así proponer estrategias de intervención organizacional. En consecuencia, el análisis indica una insuficiencia significativa en la planificación estratégica de las empresas, caracterizada por la ausencia general de un plan claramente definido, lo que apunta a un fracaso moderado en la organización de sus estrategias a largo plazo. Esta circunstancia se ve agravada por la tendencia a prescindir de los presupuestos anuales, lo que implica una deficiencia en la planificación financiera y una perspectiva limitada en la administración de los recursos. La escasez de comités presupuestarios, junto con la exclusión de personal con experiencia en finanzas y contabilidad en el momento de su creación, implica

la falta de un enfoque estructurado y estratégico. A pesar de estos obstáculos, la participación de la dirección en los procesos presupuestarios parece fomentar una comprensión más completa y una gestión más eficiente de los objetivos financieros de las empresas. Estos hallazgos proporcionarán una visión del estado de la industria en cuanto a las acciones administrativas que se requieren implementar en miras de un beneficio generalizado del sector y de la prestación de servicios que ofrece la industria a la ciudadanía.

- En lo que respecta a la propuesta de un modelo presupuestario, se partió de la identificación de un listado de falencias operativas en materia presupuestaria en las empresas para posteriormente proponer un conjunto de estrategias y actividades a considerarse para la mejora del desempeño organizacional de las empresas. A partir de aquello, se determinó que mejorar el control presupuestario en las organizaciones requiere emplear una combinación de tácticas que tengan como objetivo optimizar la eficiencia y fomentar la participación en la planificación financiera. Un aspecto crucial implica motivar y capacitar al personal, en particular al de finanzas y contabilidad, para garantizar un proceso presupuestario estricto y transparente. El establecimiento de objetivos estratégicos bien definidos, facilitado por herramientas como el análisis FODA y la definición de objetivos, permite la asignación eficaz de los recursos y refuerza la planificación estratégica. La incorporación de tecnología de software es imprescindible para una gestión presupuestaria y una comunicación interna eficientes, junto con la formulación de políticas que fomenten la transparencia y la rendición de cuentas. Además, el establecimiento de comités presupuestarios con funciones claramente definidas contribuye a una toma de decisiones bien informada y a un seguimiento preciso del desempeño financiero. Este enfoque integral de la gestión del presupuesto permite a las organizaciones adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, mejorar la satisfacción laboral y, en última instancia, lograr una estabilidad financiera sostenible.

RECOMENDACIONES

- Aunque la práctica de la presupuestación se visualiza principalmente como un mecanismo para evitar pérdidas y aumentar ingresos, se reconoce la necesidad de plantear una perspectiva más integral que no se limite solo a evaluar el desempeño financiero y gerencial, sino que también considere la evaluación presupuestaria como un aspecto crítico para el éxito empresarial a largo plazo. Esto se consigue si se estable reglamentos internos y políticas empresariales que incorporen la evaluación presupuestaria como un requerimiento organizacional dentro de las empresas.
- Se sugiere descentralizar la toma de decisiones estratégicas e incorporar más al personal especializado para mejorar las habilidades y la eficiencia en la gestión de estándares y en el manejo de la incertidumbre. En consecuencia, se recomienda incorporar a los profesionales de la contabilidad y las finanzas en el círculo de toma de decisiones presupuestarias dentro de las organizaciones y dotarlos de potestad para realizar intervenciones dentro de sus áreas de actividad.
- Se propone un modelo de control presupuestario que incorpore las 55 estrategias organizacionales establecidas en la tabla 16 que figura en la presente investigación. Con esto se suplirá las falencias que derivaron del accionar analítico proveniente del cuestionario efectuado a los responsables del área de presupuestos en las empresas del sector de servicios de impresión. También se propone la implementación de sistemas de evaluación presupuestaria en función a los formatos y plantillas descritas en el apartado de formatos de control presupuestario.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Illanes, J. (2017). Estrategia para la formulación de estados financieros. Análisis contable y tributario . Instituto Pacífico S.A.C.
- Alvarez, F. (2022). Forecasting Financial Statements. <https://doi.org/10.1002/9781119457176.ch12>
- Anisiewicz, Urszula, and Tomasz Wołowiec. 2022. "Corporate Social Responsibility and an Integrative Vision of Society - Economic and Social Determinants." *Journal of Modern Science* 48(1):207–30. doi: 10.13166/jms/150756.
- Araujo, D. (2012). Presupuestos empresariales:eje de la planeación financiera. México: Trillas. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.puce.edu.ec/reader/presupuestos-empresariales-eje-de-la-planeacion-financiera-david-araujo-arevalo?location=6>
- Astvansh, Vivek, and Niket Jindal. 2022. "Differential Effects of Received Trade Credit and Provided Trade Credit on Firm Value." *Production and Operations Management* 31(2):781–98. doi: 10.1111/poms.13578.
- Azzam, Mohammad, Hussein Alrabba, Alaa AlQudah, Hasan Mansur, and Anwar. 2020. "A Study on the Relationship between Internal and External Audits on Financial Reporting Quality." *Management Science Letters* 10(4):937–42. doi: 10.5267/j.msl.2019.10.001.
- Baños, Josep E., M. Isabel Lucena, Elisabet Serés, and Fèlix Bosch. 2010. "Reflections on Running Training Workshops for Research Ethics Committee Members in Spain between 2001 and 2008." *Croatian Medical Journal* 51(6):552–59. doi: 10.3325/cmj.2010.51.552.

- Barrón, Torres, Maria De Jesús. 2018. "Pronósticos, Una Herramienta Clave Para La Planeación De Las Empresas Forecasts, a Key Tool for Business Planning." 1–16.
- Bernal, Cesar. 2010. Metodología de La Investigación.
- Brachfield, P. (2019). La importancia macroeconómica y microeconómica del crédito comercial en las operaciones mercantiles B2B. Dialnet, 106-114.
- Cahill, Peter, Meaghan Reitzel, Dana Anaby, Chantal Camden, Michelle Phoenix, Shelley Romoff, and Wenonah Campbell. 2023. "Supporting Rehabilitation Stakeholders in Making Service Delivery Decisions: A Rapid Review of Multi-Criteria Decision Analysis Methods." *Disability and Rehabilitation* 45(12):1933–46. doi: 10.1080/09638288.2022.2080285.
- Canto, Francisco, María Palacín, and Filippo di Pietro. 2016. "Efectos Del Ciclo Económico En El Crédito Comercial: El Caso de La Pyme Española." *European Research on Management and Business Economics* 22(2):55–62. doi: 10.1016/j.iiedee.2015.11.001.
- Chen , T., & Ding, J. (2015). Sistema de monitoreo en tiempo real y método aplicado al sistema de software.
- Chinaza, Chukwuma, and Clara Owusuaar. 2022. "Capacitación y Desarrollo de Empleados Sobre Desempeño Organizacional." *Scholars Journal of Science and Technology* 3(4):749–64. doi: 10.53075/ijmsirq/56653356.
- Choi, J. J. (2013). Planificación de inventarios de materia prima en un sistema serial con capacidad de almacén.
- Coleman, Pheobie. 2016. "Abstract Executive Management Methods to Prepare Employees for Future Positions."

- Constantin, C. (2016). The importance of sales forecasting in establishing marketing strategies. *Economic Sciences*, V.
- Costello, T. 2011. "Better Budget Planning." *IT Professional* 13(5):63–64. doi: 10.1109/MITP.2011.78.
- Cronin, Joseph, and Steven Skinner. 2015. "The Marketing-Finance Interface: The Impact of Marketing Objectives and Financial Conditions on Retail Profitability." *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* 182–86. doi: 10.1007/978-3-319-16943-9_38.
- Diamond; 2013. "Policy Formulation and the Budget Process." *The International Handbook of Public Financial Management* 193–218. doi: 10.1057/9781137315304.
- Dima, I., & Man, M. (2014). Uso de presupuestos que modelan el costo unitario de producción. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16592-9_15 costeo total en el negocio de chips Kanala en Totokaton Village. *Revista de Gestión DIVERSIFICACIÓN*. <https://doi.org/10.24127/diversificación.v3i1.1916>
- Dupri, D. (2023). Análisis del costo de producción de bienes utilizando el método de costeo total en el negocio de chips Kanala en Totokaton Village. *Revista de Gestión DIVERSIFICACIÓN*. <https://doi.org/10.24127/diversificación.v3i1.1916>
- Eichorn, C. (2000). *Budgeting: Technology, Trends, Software Selection, and Implementation*.
- Fabbri, D., & Klapper, L. (2008). *Crédito comercial y cadena de suministro*.

- Fitriasuri, Fitriasuri, and Siti Dini. 2023. "La Influencia de La Participación Presupuestaria y La Claridad de Los Objetivos Presupuestarios En El Desempeño Gerencial." *Quantitative Economics and Management Studies* 4(1):162–67. doi: 10.35877/454ri.qems1422.
- Frovolá, L., Bragina, O., Фролова, В., Брагіна, О., & Брагіна, О. (2015). Justificación del establecimiento de objetivos estratégicos en la gestión del presupuesto orientada a procesos, en función de la etapa del ciclo de vida de la empresa. Obtenido de <https://typeset.io/papers/justification-setting-strategic-goals-in-the-process-27kpk7otv>
- Gómez, Blanca. 2017. "El Control Interno Como Determinante Para La Eficiencia Del Gasto Corriente Del Presupuesto En El Ministerio de Educación de La Zona 3." Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato.
- Gootjes, Bram, and Jakob De Haan. 2022. "Do Fiscal Rules Need Budget Transparency to Be Effective?" *European Journal of Political Economy* 75:102210. doi: 10.1016/j.ejpoleco.2022.102210.
- Grajales, Daniel, and Orlando Castellanos. 2017. "Evaluación Del Control Interno En El Proceso de Tesorería de Las Pequeñas y Medianas Empresas de Medellín." *CEA* 4(7):67–83.
- Grau, Alfredo, and Araceli Reig. 2014. "Efectos de La Crisis En El Crédito Comercial Concedido y Relevancia de La Diversificación de La Actividad." *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa* 23(4):194–204. doi: 10.1016/j.redee.2014.09.001.
- Graybeal, P., Franklin, M., & Cooper, D. (2017). Explique cómo se utilizan los presupuestos para evaluar las metas.

- Hale, James, Katharine Legun, Hugh Campbell, and Michael Carolan. 2019. "Social Sustainability Indicators as Performance." *Geoforum* 103:47–55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.03.008>.
- Haydee, Blanca. 2022. "Crédito Documentario."
- Henny, Monica. 2022. "Implementation of Prospective Civil Servants As Public Services To Move Faster, Rise Up Stronger in the Digital Era Towards Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound Civil Servants." *International Journal of Applied Science and Research* 05(05):202–8. doi: 10.56293/ijasr.2022.5446.
- Hernández, R., C. Fernández, and P. Baptista. 2014. *Metodología de La Investigación*. Quint Edic. edited by : McGraw Hill. México D.F.
- Hernaus, Tomislav. 2008. "Modelo de Diseño Organizacional Basado En Procesos: Revisión Teórica y Conceptualización Del Modelo." *3rd International Workshop on Organization Design* 385(08):1–17.
- Hidalgo, Miriam, Angel Villarroel, and Milton Hidalgo. 2020. "Libro-Presupuesto-Empresarial.Pdf."
- Ievsieieva, Olga, Iryna Pidoprygora, and Daria Kovalova. 2022. "Formalization of Non-Financial Reporting Indicators on the Base of the Company'S Accounting and Analytical Security Data." *Economic Scope* 338(334):207–12. doi: 10.32782/2224-6282/181-37.
- Jankalová, Miriam. 2012. "La Evaluación de La Excelencia Empresarial Como Reacción a Los Cambios En El Entorno Empresarial Global." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62:1056–60. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.180.

- Joshi, P., Jawahar Al-Mudhaki, and Wayne Bremser. 2003. "Corporate Budget Planning, Control and Performance Evaluation in Bahrain." *Managerial Auditing Journal* 18(9):737–50. doi: 10.1108/02686900310500505.
- Koresec, R. (2006). Es la planificación estratégica basada en departamentos más eficaz que la planificación estratégica para toda la organización? doi:10.2753/PMR1530-9576300205
- Kötzing, Timo, and Carsten Witt. 2020. "Resultados Mejorados Del Presupuesto Fijo Mediante Análisis de Deriva." *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* 12270 LNCS:648–60. doi: 10.1007/978-3-030-58115-2_45.
- Kuswara, R. A., & Yuwono, I. (2022). La base de datos Konfigurasi Sistem: Planificación de recursos empresariales (ERP). <https://doi.org/10.30587/justicb.v2i4.4109>
- Kuznetsova, I., & Karpenko, Y. (2018). La tecnología de presupuestación de empresas con estructura divisional. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.3.096>
- Kvam, Reidar. 2018. "Evaluación Del Impacto Social: Integrar Las Cuestiones Sociales En Los Proyectos de Desarrollo." *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)* 150.
- Larcinese, V., Rizzo, L., & Testa, C. (2008). Necesidades cambiantes, presupuestos rígidos: evidencia de la asignación del presupuesto federal de EE. UU. a los estados.
- Libby, T., & Murray, L. (2010). ¿Más allá de presupuestar o reconsiderar el presupuesto? Un estudio de la práctica presupuestaria en América del Norte. doi:10.1016/J.MAR.2009.10.003

- Loboa Ortega, Edward Eli. 2021. "El Crédito Comercial, Las Políticas Financieras Y Las Ventas En El Desarrollo Empresarial." *Dictamen Libre* 13(26):137–49. doi: 10.18041/2619-4244/dl.26.6192.
- Lopez, Adrián. 2020. "Decisiones de Financiación En La Empresa."
- Lopez, Guillermo, Milagros Mata, and Francisco Becerra. 2018. *Planificación de empresas*. Quito: Editorial Universo Sur.
- Márquez Rondón, G. A. 2021. "Importancia Del Modelo de Gestión Contable Para El Control de Las Entidades Económicas." *Científica de La Universidad de Cienfuegos* 13(1):51–58.
- Mauskopf, Josephine, Stephanie Earnshaw, and Anita Brogan. 2017. "Creación de Sus Propios Análisis de Impacto Presupuestario Hoy y Mañana." Pp. 217–24 in, edited by J. Mauskopf, S. R. Earnshaw, A. Brogan, S. Wolowacz, and T.-H. Brodtkorb. Cham: Springer International Publishing.
- Mayorga, Paola. 2022. "Redefiniendo La Responsabilidad Social Corporativa y Su Relación Con Los Objetivos de Desarrollo Sostenible." *Mercados y Negocios* 47:85–106.
- Mendoza, Calixto. 2017. *Presupuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Monsalve, Gisela. 2018. *Planificación de operaciones de manufactura y servicios*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Murtazina, G., & Plesovskikh, I. (2021). La mentoría como tecnología para el desarrollo del potencial laboral de los empleados. doi:10.36871/ek.up.pr2022.06.02.002

Nakharutai, Nawapon, Sébastien Destercke, and Matthias Troffaes. 2022. "Toma de Decisiones En Condiciones de Grave Incertidumbre Sobre Un Presupuesto." *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* 13562 LNAI(Sum):186–201. doi: 10.1007/978-3-031-18843-5_13.

Omeñaca, J. (2021). *Contabilidad General*. España: Deusto.

Opute, J. (2019). *Formación y desarrollo*. doi:10.1007/978-3-030-47128-6_3

ORG, G. (2018). *La gestión contable*. Obtenido de <https://www.gestion.org/la-gestion-contable/>

Ovalle, Álvarez, Hugo Andrés, Martínez Roa, Diana Catalina, Espitia Cubillos, and Anny Astrid. 2019. "Importancia De La Planeación Y Control De La Producción, Para La Toma De Decisiones En Empresa Del Sector Textil." *V(05):56–69*.

Peña, Angel. 2021. "¿Cuál Es El Costo de Un Crédito Comercial Al Consumo Desde La Perspectiva Del Cliente Final?" 8.

Pineda Nebot, Carmen. 2018. "El Presupuesto Participativo de Madrid: Luces y Sombras." *Revista de Gestão e Secretariado* 9:265–92. doi: 10.7769/gesec.v9i1.687.

Polo, Benjamin. 2018. *Manual de Presupuestos: Teorico y Practico*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Nueva Legislacion SAS.

Quevedo, Gylson, Mariuxi Meza, Stalin Vargas, and Oswaldo Arreaga. 2020. "Relación Entre El Crédito Financiero y de Proveedores Con Ingresos de Empresas Del Sector Agropecuario Ecuatoriano." *4(8):63–77*.

- Qi, C. (2003). Cooperación en el proceso presupuestario. doi:10.1046/J.1475-679X.2003.00123.X
- Ramírez, Luis, and María Palacín. 2018. "EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL DE LA EMPRESA." Cuadernos de Polipub.Org ISSN 1853(97):5739.
- Ramos, Katherine, and Wilson Garcés. 2019. "Estudio de Caso: Análisis Del Ciclo de Conversión Del Efectivo-CCE." Tesis de especialización, Universidad Católica de Colombia.
- Robert, S., Fleming , A., & Kowalsky, M. (2020). Funciones y responsabilidades de su comité. doi:10.1007/978-3-030-80939-3_14
- Rocha, César, and José Delgado. 2021. "Asignación Presupuestaria Según Recursos Adicionales de Obra En La Gestión de Municipalidades." Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar 5(1):626–45.
- Rodríguez, O. 2008. "El Crédito Comercial: Marco Conceptual y Revisión de La Literatura." Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa 14(3):35–54. doi: 10.1016/S1135-2523(12)60065-3.
- Rongqi, W. (2020). Dispositivo de control de la gestión financiera.
- Santillán, Carolina Rocio, Cecilia Ivonne Narváez, and Jorge Edwin Ormaza. 2020. "Presupuesto de Operación y Su Incidencia En La Toma de Decisiones Gerenciales En Empresas Manufactureras." Cienciamatria 6(2):584–614. doi: 10.35381/cm.v6i3.398.

- Senthurvelautham, S., and N. Senanayake. 2023. "Un Sistema de Análisis de Tendencias y Pronóstico de Empleo Basado En Aprendizaje Automático Para Predecir Mercados Laborales Futuros Utilizando Datos Históricos." Pp. 1–7 in 2023 IEEE 8th International Conference for Convergence in Technology (I2CT).
- Siddiqui, Danish, and Noor Rida. 2019. "Impacto de La Motivación En Los Empleados." *Business Management and Strategy* 10(1):1. doi: 10.5296/bms.v10i1.14448.
- Simionescu, S., Timeea, A., & Todorut, D. (2017). *Gestión Estratégica Efectiva - Desempeño del Gerente*.
- Tamada, Yasunari, and Tsung-Sheng Tsai. 2014. "Delegar La Autoridad Para Tomar Decisiones Para Terminar Un Proyecto Secuencial." *Journal of Economic Behavior & Organization* 99:178–94. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2014.01.007>.
- Turker, Duygu. 2018. "Social Responsibility and Human Resource Management BT - Managing Social Responsibility: Functional Strategies, Decisions and Practices." Pp. 131–44 in, edited by D. Turker. Cham: Springer International Publishing.
- Valle, Angie Pamela. 2020. "La Planificación Financiera Una Herramienta Clave Para El Logro de Los Objetivos Empresariales." *Universidad y Sociedad* 12(3):160–66.
- Vargas, Jose G., and Rafael Casas. 2019. "El Presupuesto En La Gestión Financiera de Las Mpymes Asistido Por El Proceso Administrativo Como Herramienta Competitiva." *Revista Administração Em Diálogo - RAD* 21(3):87–114.

- Wahyuni, Nuraida, Shanti Kirana Anggraeni, and Gilang Restu Saepudin. 2022. "Interior Design Marketing Strategy Using SWOT Analysis." *Journal Industrial Servicess* 8(2):176–80. doi: 10.36055/jiss.v8i2.17297.
- Wartabone, Muhammad, Achmad Ruslan, Abdul Razak, and Hamzah Halim. 2016. "Acuerdo Del Comité de Presupuesto Para Apoyar La Optimización Del Consejo de Representantes Regionales." 5(11):192–96.
- Widyastuti, R. A. .. 2023. "Argasari Village Labu International Journal of Social Science Research and Review." 6(2):130–37.
- Zefinescu, C. V. (2014). *Las implicaciones del control presupuestario en el análisis del desempeño empresarial. Serie Economía.*

ANEXOS

Anexo 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Maestría en Contabilidad y Auditoría, mención en Riesgos Operativos y Financieros

- I. **DIRIGIDO A:** Gerente y Contador de las Imprentas de la ciudad de Ambato.
- II. **MOTIVACIÓN:** Obtener información confiable sobre la situación presupuestaria actual de las empresas de servicio de impresión en función al crédito comercial concedido.
- III. **OBJETIVO:** Recolectar información sobre las alternativas de planificación presupuestaria y crédito comercial de las empresas de servicio de impresión para efectuar un análisis estadístico.

IV. INSTRUCCIONES:

Marque con una X en la casilla solicitada, solo seleccione una opción.

V. INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre de empresa:

Tipo de la empresa:

Persona natural

Persona jurídica

Tiempo de permanencia de la empresa:

25 años o menos

26 años y 35 años

36 y 45 años

46 años y más

Valor total de los activos:

Hasta \$100.000

De \$ 100.001 hasta \$ 750.000

De \$ 750.001 hasta \$ 3.999.999

Mayor a \$ 4.000.000

Total, de empleados:

Menos de 100

- 101-500
- 3500 y más

VI. ASPECTOS ESPECÍFICOS:

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

1. ¿Su empresa tiene un plan estratégico?

Si

No

2. Si su respuesta es sí, ¿cuál es el período de tiempo que cubre su plan a largo plazo?

1-3 años

1-5 años

Más de 5 años

3. ¿Prepara presupuestos anuales?

Si

No

4. ¿Existe un comité de presupuesto en su empresa?

Si

No

5. En caso afirmativo, ¿quiénes son los miembros de este comité?

Gerente General

Gerente Financiero

Departamento de presupuesto

Jefe de Contabilidad

Gerente de Marketing

Gerente de Personal

Otros, por favor especifique:

6. ¿Su empresa emite lineamientos presupuestarios previos a la elaboración de presupuestos?

Si

No

7. ¿En base a qué elabora su presupuesto?

Tiempo

Departamento

Tiempo y departamento

Otros, especifique:

8. ¿Cuál es la dimensión temporal que usted considera que cubre el presupuesto?

3 meses

6 meses

1 año

Más de 1 año

9. Los presupuestos tienen una serie de propósitos, indique qué tan importante cree que cada uno de los siguientes propósitos es relevante para su empresa (indique la influencia de cada propósito, usa una escala de calificación)

	No importante		Extremadamente importante		
	1	2	3	4	5
Para pronosticar el futuro					
Para ayudar en la maximización de ganancias					
Como medio de gestión para comunicar la dirección a otros niveles en la empresa					
Para evaluar el desempeño					
Como medio de cálculo					
Motivar a los empleados a hacerlo mejor					
Al control, actuación calcula e investiga las variaciones					

10. Todos los gerentes de su empresa participan en la preparación y discusión del presupuesto. ¿Estás de acuerdo con esta afirmación? Por favor marque la escala apropiada.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

11. Las siguientes son algunas de las declaraciones relacionadas con la ejecución del presupuesto. Por favor marque la escala apropiada.

	Muy en desacuerdo		Muy de acuerdo		
	1	2	3	4	5
Se mantiene un alto grado de secreto					
En su empresa, se dispone de un buen flujo de información para el ejercicio presupuestario					
En su empresa se acepta la comunicación presupuestaria:					
Con cuidado					
Con sospecha					
Con recepción					
El liderazgo brindado a los gerentes subordinados durante la ejecución del presupuesto es efectivo					
Se logra la coordinación entre los distintos departamentos durante la ejecución del presupuesto					

CONTROL PRESUPUESTARIO

12. ¿Quién evalúa los informes de desempeño de la variación del presupuesto?

Jefes Departamentales

Comité de presupuesto

Alta Dirección

Otro, por favor especifique:

13. ¿Cuál es la periodicidad de los informes de desempeño relacionados con los presupuestos?

Mensual

Trimestral

Semestral

Cualquier otro, por favor especifique:

14. Las siguientes son algunas declaraciones relacionadas con las variaciones del presupuesto. (Por favor marque la escala apropiada):

	Muy en desacuerdo		Muy de acuerdo		
	1	2	3	4	5
En la empresa, las variaciones del presupuesto se utilizan para evaluar la capacidad del gerente					
En la empresa, la variación del presupuesto se utiliza para evaluar la capacidad de previsión del gerente					

15. En algunos períodos, es posible que no se alcance los objetivos estándar requeridos. (Por favor, marque la escala correspondiente).

	Muy en desacuerdo		Muy de acuerdo		
	1	2	3	4	5
En habilidad en su departamento					
Estándar inalcanzable					
Incertidumbre					
Planificación ineficaz					

Anexo 2

Ejercicio práctico

En el presente apartado se describe un ejercicio práctico de presupuestación, mediante el cual se plantea una estimación de la compra de materiales para la elaboración de tres productos que son: rollo térmico, esferos publicitarios y volantes. A partir de aquello se aproximará un valor económico de los requerimientos de materias primas en el contexto operativo de una empresa que desarrolle actividades de impresión, para lo cual se contempla el análisis del Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) como referencia para evaluar cual será la proporción de compras que se hagan al contado y a crédito.

En una primera instancia, se plantea una proyección de las ventas de los 3 productos mencionados, aspecto que implica la estructuración del presupuesto de ventas para el posterior análisis de los requerimientos de insumos. Los detalles de las planillas presupuestales se presentan en las siguientes tablas descriptivas:

Tabla 17. Ventas de rollos térmicos (Histórico)

AÑO	MES	CANTIDAD	VENTA TOTAL	Precio
2022	agosto	405.00	758.80	1.87
2022	septiembre	450.00	856.00	1.90
2022	octubre	314.00	560.11	1.78
2022	noviembre	60.00	123.00	2.05
2022	diciembre	400.00	748.00	1.87
2023	enero	2,000.00	2,323.40	1.16
2023	febrero	2,465.00	3,284.79	1.33
2023	marzo	5,600.00	7,504.64	1.34
2023	abril	100.00	160.71	1.61
2023	mayo	4,025.00	4,287.10	1.07
2023	julio	45.00	52.19	1.16
2023	agosto	3,705.00	4,912.39	1.33
2023	septiembre	50.00	108.00	2.16
2023	octubre	2,584.69	3,410.06	1.32
2023	noviembre	2,738.34	3,508.04	1.28
2023	diciembre	2,891.99	3,594.26	1.24
Proyección de ventas de rollos térmicos				
2024	enero	3,045.64	3,668.73	1.20
2024	febrero	3,199.29	3,731.45	1.17
2024	marzo	3,352.93	3,782.41	1.13
2024	abril	3,506.58	3,821.62	1.09
2024	mayo	3,660.23	3,849.07	1.05
2024	junio	3,813.88	3,864.77	1.01
2024	julio	3,967.53	3,868.72	0.98
2024	agosto	4,121.18	3,860.92	0.94
2024	septiembre	4,274.82	3,841.36	0.90
2024	octubre	4,428.47	3,810.04	0.86
2024	noviembre	4,582.12	3,766.98	0.82
2024	diciembre	4,735.77	3,712.16	0.78

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Presupuesto de ventas de esferos publicitarios (Histórico)

AÑO	MES	CANTIDAD	VENTA TOTAL	Precio
2022	agosto	500.00	220.00	0.44
2022	septiembre	550.00	592.02	1.08
2022	octubre	3,600.00	1,814.00	0.50
2022	noviembre	700.00	312.97	0.45
2022	diciembre	4,800.00	2,601.00	0.54
2023	enero	600.00	343.00	0.57
2023	febrero	1,500.00	777.50	0.52
2023	marzo	2,197.00	918.88	0.42
2023	abril	2,979.00	1,223.25	0.41
2023	mayo	1,500.00	820.17	0.55
2023	junio	2,900.00	1,552.12	0.54
2023	julio	5,750.00	1,673.21	0.29
2023	agosto	4,600.00	917.33	0.20
2023	septiembre	2,370.00	665.63	0.28
2023	octubre	100.00	40.18	0.40
2023	noviembre	3,302.92	1,453.28	0.44
2023	diciembre	3,413.27	3,674.07	1.08
Proyección de ventas de esferos publicitarios				
2024	enero	3,523.62	1,775.51	0.50
2024	febrero	3,633.98	1,624.72	0.45
2024	marzo	3,744.33	2,028.96	0.54
2024	abril	3,854.68	2,203.59	0.57
2024	mayo	3,965.04	2,055.21	0.52
2024	junio	4,075.39	1,704.50	0.42
2024	julio	4,185.74	1,718.77	0.41
2024	agosto	4,296.10	2,349.03	0.55
2024	septiembre	4,406.45	2,358.40	0.54
2024	octubre	4,516.80	1,766.04	0.39
2024	noviembre	4,627.16	1,848.17	0.40
2024	diciembre	4,737.51	2,278.05	0.48

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Presupuesto de ventas de volantes (Histórico)

AÑO	MES	CANTIDAD	VENTA TOTAL	Precio
2022	agosto	38,100.00	3,238.50	85.00
2022	septiembre	33,900.00	2,881.50	85.00
2022	octubre	35,000.00	2,975.00	85.00
2022	noviembre	137,000.00	11,645.00	85.00
2022	diciembre	6,800.00	578.00	85.00
2023	enero	26,900.00	2,286.50	85.00
2023	febrero	37,000.00	3,145.00	85.00
2023	marzo	3,700.00	314.50	85.00
2023	abril	68,804.00	5,848.34	85.00
2023	mayo	17,201.00	1,462.09	85.00
2023	junio	75,175.00	6,389.88	85.00
2023	julio	14,000.00	1,190.00	85.00
2023	agosto	30,650.00	2,605.25	85.00
2023	septiembre	30,570.00	2,598.45	85.00
2023	octubre	29,557.18	2,512.36	85.00
2023	noviembre	28,214.32	2,398.22	85.00
2023	diciembre	26,871.47	2,284.07	85.00
Proyección de ventas de volantes				
2024	enero	25,528.62	2,169.93	85.00
2024	febrero	24,185.76	2,055.79	85.00
2024	marzo	22,842.91	1,941.65	85.00
2024	abril	21,500.06	1,827.51	85.00
2024	mayo	20,157.21	1,713.36	85.00
2024	junio	18,814.35	1,599.22	85.00
2024	julio	17,471.50	1,485.08	85.00
2024	agosto	16,128.65	1,370.94	85.00
2024	septiembre	14,785.80	1,256.79	85.00
2024	octubre	13,442.94	1,142.65	85.00
2024	noviembre	12,100.09	1,028.51	85.00
2024	diciembre	10,757.24	914.37	85.00

Fuente: elaboración propia

Una vez descritas las ventas que se esperan obtener lo del año 2024, se presentan los requerimientos de materia prima para satisfacer los volúmenes de ventas pronosticados. Lo anteriormente mencionado se presenta en las siguientes tablas descriptivas:

Tabla 20. Requerimiento de materia prima para la elaboración de rollos térmicos

Materia prima	Unidad	Magnitud	Costo unitario	Valor total
Papel térmico 55 GR	1	Unidades	0,90	0,90
Canuto	1	Unidades	0,27	0,27
Total:			1,17	1,17

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Requerimientos de materia prima en la elaboración de esferos publicitarios

Materia prima	Unidad	Magnitud	Costo unitario	Valor total
Esferos	1	Unidades	0,33	0,33
Impresión UV	1	Unidades	0,05	0,05
Total:			0,38	0,38

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Requerimientos de materia prima para la realización de volantes

Materia prima	Unidad	Magnitud	Costo
Couche 150 gr 90x130	31	Unidades	0,30
Pasada GTO	4	Unidades	5,00
Placa CMYK	4	Unidades	5,00
Corte	1	Unidades	10,00

Fuente: elaboración propia

Una vez que se definiera los detalles de las materias primas requeridas para la fabricación de los productos objeto de estudio en el ejercicio práctico, se estructuran los presupuestos de producción. Sus estimaciones se presentan a continuación:

Tabla 23. Presupuesto de producción de rollos térmicos para el año 2024

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades para vender:	3.045	3.199	3.352	3.506	3.660	3.813	3.967	4.121	4.274,8	4.428	4.582,	4.735,	46.68
(+) Inventario final de productos terminados:	,64	,29	,93	,58	,23	,88	,53	,18	2	,47	12	77	8,44
(-) Inventario inicial de productos terminados:	532,8	559,0	585,3	611,6	637,8	664,1	690,3	716,6	742,90	769,1	795,42	809,39	8.114,69
(=) Unidades que se han de disponer:	3.578	3.758	3.938	4.118	4.298	4.478	4.657	4.837	5.017,7	5.197	5.377,	5.545,	54.80
(-) Inventario inicial de productos terminados:	809,3	532,8	559,0	585,3	611,6	637,8	664,1	690,3	716,64	742,9	769,16	795,42	8.114,69
(=) Unidades por producir:	,07	,55	,19	,84	,49	,14	,79	,44	8	,73	38	74	8,44

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Presupuesto de esferos publicitarios para el año 2024

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades para vender:	3.523	3.633	3.744	3.854	3.965	4.075	4.185	4.296	4.406,4	4.516	4.627,	4.737,	49.56
(+) Inventario final de productos terminados:	,62	,98	,33	,68	,04	,39	,74	,10	5	,80	16	51	6,81
(-) Inventario inicial de productos terminados:	611,0	629,9	648,7	667,6	686,4	705,3	724,2	743,0	761,93	780,7	799,65	809,68	8.568,53
(=) Unidades que se han de disponer:	4.134	4.263	4.393	4.522	4.651	4.780	4.909	5.039	5.168,3	5.297	5.426,	5.547,	58.13
(-) Inventario inicial de productos terminados:	809,6	611,0	629,9	648,7	667,6	686,4	705,3	724,2	743,07	761,9	780,79	799,65	8.568,53
(=) Unidades por producir:	,99	,84	,19	,54	,90	,25	,60	,96	1	,67	02	54	6,81

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Presupuesto de producción de volantes para el año 2024

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades para vender:	25.52	24.18	22.84	21.50	20.15	18.81	17.47	16.12	14.785	13.44	12.100	10.75	217.7
(+) Inventario final de productos terminados:	8,62	5,76	2,91	0,06	7,21	4,35	1,50	8,65	,80	2,94	,09	7,24	15,13
(-) Inventario inicial de productos terminados:	4.255	4.026	3.796	3.567	3.337	3.108	2.878	2.649	2.419,	2.190	1.960,	1.838,	36.02
(=) Unidades que se han de disponer:	29.78	28.21	26.63	25.06	23.49	21.92	20.35	18.77	17.205	15.63	14.060	12.59	253.7
(-) Inventario inicial de productos terminados:	1.838	4.255	4.026	3.796	3.567	3.337	3.108	2.878	2.649,	2.419	2.190,	1.960,	36.02
(=) Unidades por producir:	27.94	23.95	22.61	21.27	19.92	18.58	17.24	15.89	14.556	13.21	11.870	10.63	217.7
	5,75	6,26	3,41	0,55	7,70	4,85	2,00	9,14	,29	3,44	,58	5,16	15,13

Fuente: elaboración propia

Con los resultados obtenidos del presupuesto de producción y los requerimientos de materia prima se efectúa el análisis correspondiente de los presupuestos de costos de materias primas. Con ello se aproxima los rubros que se van a incurrir para la producción de los bienes a lo largo del año 2024. Las descripciones cuantitativas de tales rubros se describen a continuación:

Tabla 26. Presupuesto de compras de papel térmico para la elaboración de rollos térmicos

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades por usar:	2.76	3.225	3.37	3.53	3.68	3.84	3.993	4.147	4.301,08	4.454,73	4.608,38	4.749,74	46.68
(+) Unidades de IFMP:	249,22	290,30	304,13	317,96	331,78	345,61	359,44	373,27	387,10	400,93	414,75	427,48	4.201,96
(=) Unidades necesarias:	3.01	3.515	3.68	3.85	4.01	4.18	4.353	4.520	4.688	4.855	5.023	5.177	50.89
(-) Unidades de IIMP:	427,48	249,22	290,30	304,13	317,96	331,78	345,61	359,44	373,27	387,10	400,93	414,75	4.201,96
(=) Unidades para comprar:	0,81	0,63	3,02	6,67	0,32	3,97	0,62	0,26	0,91	0,56	0,21	0,46	8,44
(x) Precio de compra:	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
(=) Valor total de compra:	2,33	2,939	3,05	3,19	3,33	3,46	3,606	3,745	3,883	4,021	4,159	4,286	42,01
	1,73	,97	3,72	2,00	0,29	8,57	,85	,14	42	,70	99	21	9,60

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Presupuesto de compras de canuto para la elaboración de rollos térmicos

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades por usar:	2.76	3.22	3.37	3.53	3.68	3.84	3.99	4.14	4.301,08	4.45	4.608,38	4.749,74	46.68
(+) Unidades de IFMP:	249,22	290,30	304,13	317,96	331,78	345,61	359,44	373,27	387,10	400,93	414,75	427,48	4.201,96
(=) Unidades necesarias:	3.01	3.51	3.68	3.85	4.01	4.18	4.35	4.52	4.688,1	4.85	5.023	5.177	50.89
(-) Unidades de IIMP:	427,48	249,22	290,30	304,13	317,96	331,78	345,61	359,44	373,27	387,10	400,93	414,75	4.201,96
(=) Unidades para comprar:	0,81	6,63	3,02	6,67	0,32	3,97	7,62	1,26	1	8,56	21	46	8,44
(x) Precio de compra:	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27
(=) Valor total de compra:	699,	881,	916,	957,	999,	1.04	1.08	1.12	1.165,0	1.20	1.248,	1.285,	12.60
	52	99	12	60	09	0,57	2,06	3,54	3	6,51	00	86	5,88

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Presupuesto de compras de esferos para la elaboración de esferos publicitarios

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades por usar:	3.32	3.65	3.76	3.87	3.98	4.09	4.20	4.31	4.425,3	4.53	4.646,02	4.747,54	49.56
(+) Unidades de IFMP:	4,99	2,84	3,19	3,54	3,90	4,25	4,60	4,96	1	5,67	02	54	6,81
(=) Unidades necesarias:	299,	328,	338,	348,	358,	368,	378,	388,	398,28	408,	418,14	427,28	4.461,01
(-) Unidades de IIMP:	25	76	69	62	55	48	41	35	388,35	398,28	408,21	418,14	4.461,01
(=) Unidades para comprar:	3.62	3.98	4.10	4.22	4.34	4.46	4.58	4.70	4.823,5	4.94	5.064,	5.174,	54.02
(x) Precio de compra:	4,23	1,59	1,88	2,16	2,45	2,73	3,02	3,30	9	3,88	16	82	7,82
(=) Valor total de compra:	1.05	1.21	1.24	1.28	1.31	1.35	1.39	1.42	1.463,6	1.50	1.536,	1.569,	16.35
	5,00	5,17	5,13	1,55	7,96	4,38	0,80	7,21	3	0,05	46	70	7,05

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Presupuesto de compras de impresión UV para la producción de esferos publicitarios

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades por usar:	3.32	3.65	3.76	3.87	3.98	4.09	4.20	4.31	4.425,3	4.53	4.646,02	4.747,54	49.56
(+) Unidades de IFMP:	4,99	2,84	3,19	3,54	3,90	4,25	4,60	4,96	1	5,67	02	54	6,81
(=) Unidades necesarias:	299,	328,	338,	348,	358,	368,	378,	388,	398,28	408,	418,14	427,28	4.461,01
(-) Unidades de IIMP:	25	76	69	62	55	48	41	35	388,35	398,28	408,21	418,14	4.461,01
(=) Unidades para comprar:	3.62	3.98	4.10	4.22	4.34	4.46	4.58	4.70	4.823,5	4.94	5.064,	5.174,	54.02
(x) Precio de compra:	4,23	1,59	1,88	2,16	2,45	2,73	3,02	3,30	9	3,88	16	82	7,82
(=) Valor total de compra:	159,	184,	188,	194,	199,	205,	210,	216,	221,76	227,	232,80	237,83	2.478,34
	85	12	66	17	69	21	73	24	24	28	28	3	34

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Presupuesto de compras de Couche 150 gr 90x130 para la producción de volantes

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades por usar:	866,	742,	701,	659,	617,	576,	534,	492,	451,24	409,62	367,99	329,69	6.749,17
(+) Unidades de IFMP:	32	64	02	39	76	13	50	87	40,61	36,87	33,12	29,67	607,43
(=) Unidades necesarias:	944,	809,	764,	718,	673,	627,	582,	537,	491,86	446,48	401,11	359,36	7.356,59
(-) Unidades de IIMP:	29,67	77,97	66,84	63,09	59,34	55,60	51,85	48,11	44,36	40,61	36,87	33,12	607,43
(=) Unidades para comprar:	914,	731,	697,	655,	614,	572,	530,	489,	447,50	405,87	364,24	326,24	6.749,17
(x) Precio de compra:	61	51	27	64	01	38	76	13	13,425	121,76	109,27	97,87	2.024,75
(=) Valor total de compra:	274,	219,	209,	196,	184,	171,	159,	146,	134,25	121,76	109,27	97,87	2.024,75
	38	45	18	69	20	72	23	74	134,25	121,76	109,27	97,87	2.024,75

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Presupuesto de pasada GTO para la elaboración de volantes

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	juni	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades por usar:	111,78	95,83	90,45	85,08	79,71	74,34	68,97	63,60	58,23	52,85	47,48	42,54	870,86
(+) Unidades de IFMP:	10,06	8,62	8,14	7,66	7,17	6,69	6,21	5,72	5,24	4,76	4,27	3,83	78,38
(=) Unidades necesarias:	121,84	104,45	98,59	92,74	86,88	81,03	75,18	69,32	63,47	57,61	51,76	46,37	949,24
(-) Unidades de IIMP:	3,83	10,06	8,62	8,14	7,66	7,17	6,69	6,21	5,72	5,24	4,76	4,27	78,38
(=) Unidades para comprar:	118,01	94,39	89,97	84,60	79,23	73,86	68,48	63,11	57,74	52,37	47,00	42,10	870,86
(x) Precio de compra:	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
(=) Valor total de compra:	590,07	471,94	449,85	422,99	396,14	369,28	342,42	315,57	288,71	261,85	234,99	210,48	4.354,30

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Presupuesto de compras de placa CYMK para la producción de volantes

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	juni	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades por usar:	111,78	95,83	90,45	85,08	79,71	74,34	68,97	63,60	58,23	52,85	47,48	42,54	870,86
(+) Unidades de IFMP:	10,06	8,62	8,14	7,66	7,17	6,69	6,21	5,72	5,24	4,76	4,27	3,83	78,38
(=) Unidades necesarias:	121,84	104,45	98,59	92,74	86,88	81,03	75,18	69,32	63,47	57,61	51,76	46,37	949,24
(-) Unidades de IIMP:	8,00	10,06	8,62	8,14	7,66	7,17	6,69	6,21	5,72	5,24	4,76	4,27	82,55
(=) Unidades para comprar:	113,84	94,39	89,97	84,60	79,23	73,86	68,48	63,11	57,74	52,37	47,00	42,10	866,69
(x) Precio de compra:	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
(=) Valor total de compra:	569,22	471,94	449,85	422,99	396,14	369,28	342,42	315,57	288,71	261,85	234,99	210,48	4.333,45

Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Presupuesto de corte para la elaboración de volantes

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	juni	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Unidades por usar:	27,95	23,96	22,61	21,27	19,93	18,58	17,24	15,90	14,56	13,21	11,87	10,64	217,72
(+) Unidades de IFMP:	2,52	2,16	2,04	1,91	1,79	1,67	1,55	1,43	1,31	1,19	1,07	0,96	19,59
(=) Unidades necesarias:	30,46	26,11	24,65	23,18	21,72	20,26	18,79	17,33	15,87	14,40	12,94	11,59	237,31
(-) Unidades de IIMP:	0,96	2,52	2,16	2,04	1,91	1,79	1,67	1,55	1,43	1,31	1,19	1,07	19,59
(=) Unidades para comprar:	29,50	23,60	22,49	21,15	19,81	18,46	17,12	15,78	14,44	13,09	11,75	10,52	217,72
(x) Precio de compra:	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
(=) Valor total de compra:	295,04	235,97	224,93	211,50	198,07	184,64	171,21	157,78	144,35	130,93	117,50	105,24	2.177,15

Fuente: elaboración propia

Después de haber descrito los requerimientos económicos para llevar a cabo la producción de los bienes objeto de análisis, se contempla el valor económico total que se invertirá para dar cabida al proceso productivo de los bienes y servicios analizados. En este sentido, se contabiliza rubro total que requerirá una erogación para la adquisición de productos para el año 2024 de \$ 86.350,51, cuya estructura de costos se describe a través de la siguiente tabla:

Tabla 34. Costos presupuestarios en la adquisición de productos para la venta

Rollos térmicos:	54.625,47
Esferos publicitarios:	18.835,39
Volante:	12.889,65
Total, a comprarse:	86.350,51

Fuente: elaboración propia

Total, compras de MP:	201,484.53
Total, inventarios:	58,041.92
Ventas anuales:	668,632.78
Costo de ventas:	295,147.82
Cuentas por cobrar:	167,622.08
Cuentas por pagar:	129,058.96

Del rubro total a incurrirse para la elaboración de los productos mencionados, es imperativo identificar el margen óptimo que se financiará a través de crédito comercial y pagarse al contado para la adquisición de los insumos necesarios en la elaboración de los bienes objeto de estudio. Para este objetivo, se analiza el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE), que supone un indicador de permite la evaluación de qué proporción de compras se considerará al contado y a crédito. Para esto, se analizará si el valor del indicador es positivo y, en dicho caso, se interpretaría que el efectivo está atado durante un período significativo antes de que se reciba el pago de los clientes. En este caso, hacer compras a crédito ayuda a aliviar las presiones de flujo de efectivo, permite que la empresa funcione sin necesidad de desembolsar efectivo inmediatamente. Por otro lado, si la empresa registra un CCE corto o negativo, indicaría que existe una rápida conversión de inventarios y cuentas por cobrar en efectivo, y/o que se utiliza créditos de proveedores. En este escenario, la empresa podría permitirse hacer más compras al contado, especialmente si hay descuentos u otro tipo de beneficios asociables a esta

condición. Según Ramos y Garcés (2019), el indicador se calcula de la siguiente manera:

$$EPI = \frac{365}{\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}}$$

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{365}} y$$

$$PPP = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$$

$$CCE = EPI + PPC - PPP$$

Donde:

CCE = Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE),

EPI = Edad promedio del inventario,

PPC = Período Promedio de Cobro y

PPP = Período Promedio de Pago.

Dadas las expresiones matemáticas anteriormente expuestas, se estima el valor del CCE que corresponde al ejercicio vigente extrapolado al ejercicio del año 2024, lo cual se expresa de la siguiente manera:

$$CCE = \frac{365}{\frac{295.147,82}{58.041,92}} + \frac{167.622,08}{\frac{668.632,78}{365}} - \frac{129.058,96}{\frac{201.484,53}{365}}$$

$$CCE = 71,78 + 91,50 - 233,80$$

$$CCE = -70,52$$

El valor negativo del indicador muestra que existe una rápida conversión de inventarios y cuentas por cobrar en efectivo, y/o que se utiliza créditos de proveedores. Sería conveniente adquirir los materiales o insumos para la producción al contado, por lo que no se tendría que hacer uso del crédito comercial, para lo que una representatividad relativamente baja de este tipo de financiamiento en la adquisición de materia prima sería adecuada para aprovechar la laxitud existente frente a la disponibilidad de efectivo de la empresa. En consecuencia, se

presupuesta que los 86.350,51 dólares a incurrirse en utilización de insumos se distribuyan en un 52,00% como adquisiciones al contado y un 48,00% a crédito o menos, lo que implicaría un mejor aprovechamiento del efectivo en la empresa, es decir, que se adquirirá 44.902,27 dólares en adquisiciones al contado y 41.448,24 dólares al contado.

Presupuesto de costo de materia prima utilizada

El análisis detallado del presupuesto de costo de materia prima y el costo asociado al inventario final de materia prima es fundamental para el adecuado manejo financiero. Se examinará de manera específica los costos relacionados con los rollos térmicos, esferos publicitarios y volantes, productos clave en el ámbito empresarial y publicitario.

Tabla 35. Costos de materia prima utilizada

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Papel térmico 55 GR	2331.73	2939.97	3053.72	3192.00	3330.29	3468.57	3606.85	3745.14	3883.42	4021.70	4159.99	4286.21	42019.60
Canuto	699.52	881.99	916.12	957.60	999.09	1,040.57	1,082.06	1,123.54	1,165.03	1,206.51	1,248.00	1,285.86	12605.88
Esferos	1,055.00	1,215.17	1,245.13	1,281.55	1,317.96	1,354.38	1,390.80	1,427.21	1,463.63	1,500.05	1,536.46	1,569.70	16357.05
Impresión UV	159.85	184.12	188.66	194.17	199.69	205.21	210.73	216.24	221.76	227.28	232.80	237.83	2478.34
Couche 150 gr 90x130	274.38	219.45	209.18	196.69	184.20	171.72	159.23	146.74	134.25	121.76	109.27	97.87	2024.75
Pasada GTO	590.07	471.94	449.85	422.99	396.14	369.28	342.42	315.57	288.71	261.85	234.99	210.48	4354.30
Placa CMYK	569.22	471.94	449.85	422.99	396.14	369.28	342.42	315.57	288.71	261.85	234.99	210.48	4333.45
Corte	295.04	235.97	224.93	211.50	198.07	184.64	171.21	157.78	144.35	130.93	117.50	105.24	2177.15
Total (\$):	\$ 5,974.80	\$ 6,620.56	\$ 6,737.43	\$ 6,879.50	\$ 7,021.57	\$ 7,163.65	\$ 7,305.72	\$ 7,447.79	\$ 7,589.86	\$ 7,731.93	\$ 7,874.00	\$ 8,003.69	\$ 86,350.51

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Presupuesto del costo de inventario final de materia prima.

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Papel térmico 55 GR	249.22	290.30	304.13	317.96	331.78	345.61	359.44	373.27	387.10	400.93	414.75	427.48	4201.96
Canuto	249.22	290.30	304.13	317.96	331.78	345.61	359.44	373.27	387.10	400.93	414.75	427.48	4201.96
Esferos	299.25	328.76	338.69	348.62	358.55	368.48	378.41	388.35	398.28	408.21	418.14	427.28	4461.01
Impresión UV	299.25	328.76	338.69	348.62	358.55	368.48	378.41	388.35	398.28	408.21	418.14	427.28	4461.01
Couche 150 gr 90x130	77.97	66.84	63.09	59.34	55.60	51.85	48.11	44.36	40.61	36.87	33.12	29.67	607.43
Pasada GTO	10.06	8.62	8.14	7.66	7.17	6.69	6.21	5.72	5.24	4.76	4.27	3.83	78.38
Placa CMYK	10.06	8.62	8.14	7.66	7.17	6.69	6.21	5.72	5.24	4.76	4.27	3.83	78.38
Corte	2.52	2.16	2.04	1.91	1.79	1.67	1.55	1.43	1.31	1.19	1.07	0.96	19.59
Total (\$):	\$ 1,197.53	\$ 1,324.35	\$ 1,367.04	\$ 1,409.72	\$ 1,452.41	\$ 1,495.10	\$ 1,537.78	\$ 1,580.47	\$ 1,623.15	\$ 1,665.84	\$ 1,708.53	\$ 1,747.80	\$ 18,109.72

Fuente: elaboración propia

Tiempo requerido de cada producto

La medición del tiempo necesario para la elaboración de cada producto representa un elemento crucial en la gestión eficiente de procesos y recursos. A continuación, se determinará con precisión el tiempo requerido para cada producto:

Tabla 37. Tiempo requerido por producto

Producto/horas requeridas	Proceso (horas)
Rollos térmicos	0.42 min
Esferos publicitarios	0.25 min
Volantes (millar)	3.00 hr

Fuente: elaboración propia

Presupuesto de mano de obra

La elaboración de rollos térmicos, esferos publicitarios y volantes implica una cuidadosa planificación y asignación de recursos, es la mano de obra un componente esencial en este proceso. La creación de un presupuesto específico para la mano de obra se convierte en un elemento fundamental para el éxito de la gestión financiera de la producción. Entonces, es necesario calcular el valor de la hora hombre que deriva de la representatividad del total de costos incurridos por concepto de mano de obra directa por una hora de trabajo, lo cual se calcula relacionando los costos totales del personal con la cantidad de horas trabajadas al mes, lo que da como resultado un valor de 1,63 dólares.

Tabla 38. Presupuesto de mano de obra

Fuente: elaboración propia

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Rollos térmicos (horas)	1,153.59	1,343.76	1,407.77	1,471.78	1,535.79	1,599.80	1,663.81	1,727.82	1,791.83	1,855.84	1,919.85	1,978.74	19,450.40
Esferos publicitarios (horas)	831.25	913.21	940.80	968.39	995.97	1,023.56	1,051.15	1,078.74	1,106.33	1,133.92	1,161.50	1,186.89	12,391.70
Volantes (horas)	83.84	71.87	67.84	63.81	59.78	55.75	51.73	47.70	43.67	39.64	35.61	31.91	653.15
(=) Total horas requeridas	2,068.68	2,328.84	2,416.41	2,503.98	2,591.55	2,679.12	2,766.69	2,854.26	2,941.83	3,029.40	3,116.97	3,197.53	32,495.25
x Costo de hora hombre	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63	1.63
(=) Total costo MOD	3,381.68	3,806.96	3,950.11	4,093.26	4,236.41	4,379.56	4,522.72	4,665.87	4,809.02	4,952.17	5,095.32	5,227.02	53,120.09

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

El Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF) emerge como un componente crítico en el proceso de toma de decisiones estratégicas y la optimización de los recursos en el sector gráfico. Este presupuesto aborda los costos asociados con la producción que no serán directamente atribuidos a un producto específico, pero que desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento eficiente de la cadena de producción. En conformidad a lo anteriormente expuesto, se estima la tasa de CIF, que expresa los costos de este tipo en términos de horas de trabajo utilizadas para la elaboración de los productos analizados, que son los rollos térmicos, esferos publicitarios y volantes. Su estimación se expresa a partir de la siguiente fórmula matemática:

$$Tasa\ CIF = \frac{CIF\ presupuestados}{Horas\ trabajadas}$$

$$Tasa\ CIF = \frac{87.922,23}{32.495,25}$$

$$Tasa\ CIF = 2,71$$

Tabla 39. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Mes:	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Depreciación Maquinaria	252.17	252.17	252.17	252.17	252.17	252.17	252.17	252.17	252.17	252.17	252.17	252.17	3,026.04
Suministros de Oficina	1.13	1.16	1.16	1.16	1.17	1.17	1.17	1.17	1.18	1.18	1.18	1.19	14.02
Arriendo	1,550.00	1,586.84	1,590.89	1,594.93	1,598.98	1,603.02	1,607.07	1,611.12	1,615.16	1,619.21	1,623.25	1,627.30	19,227.77
Fletes y Envíos	2.22	2.27	2.27	2.28	2.29	2.29	2.30	2.30	2.31	2.31	2.32	2.33	27.49
Seguros	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	8.26
Seguridad	45.39	45.39	45.39	45.39	45.39	45.39	45.39	45.39	45.39	45.39	45.39	45.39	544.66
Mant Maquinaria	700.36	717.01	718.83	720.66	722.49	724.32	726.15	727.97	729.80	731.63	733.46	735.29	8,687.97
Energía Eléctrica	582.49	582.49	582.49	582.49	582.49	582.49	582.49	582.49	582.49	582.49	582.49	582.49	6,989.88
Mant Vehículo	107.95	110.51	110.79	111.08	111.36	111.64	111.92	112.20	112.48	112.77	113.05	113.33	1,339.08
Otras Imprentas	881.89	902.85	905.16	907.46	909.76	912.06	914.36	916.67	918.97	921.27	923.57	925.87	10,939.89
Tintas	883.38	904.38	906.68	908.99	911.29	913.60	915.90	918.21	920.51	922.82	925.13	927.43	10,958.31
Suministros Y Materiales	704.21	720.95	722.78	724.62	726.46	728.30	730.14	731.97	733.81	735.65	737.49	739.33	8,735.71
Materiales y Herramientas	47.27	48.39	48.52	48.64	48.76	48.89	49.01	49.13	49.26	49.38	49.50	49.63	586.38
Arriendo Maquinaria, Activo Fijo	1,280.00	1,310.42	1,313.77	1,317.11	1,320.45	1,323.79	1,327.13	1,330.47	1,333.81	1,337.15	1,340.49	1,343.83	15,878.41
Otros	77.26	79.09	79.29	79.50	79.70	79.90	80.10	80.30	80.50	80.71	80.91	81.11	958.36
Total:	7,116.39	7,264.61	7,280.88	7,297.16	7,313.43	7,329.71	7,345.98	7,362.26	7,378.53	7,394.81	7,411.09	7,427.36	87,922.23

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Presupuesto de CIF

Producto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Rollos térmicos	3,121.27	3,635.81	3,809.00	3,982.19	4,155.38	4,328.58	4,501.77	4,674.96	4,848.15	5,021.34	5,194.53	5,353.87	52,626.85
Esferos publicitarios	2,249.10	2,470.87	2,545.51	2,620.16	2,694.80	2,769.45	2,844.09	2,918.74	2,993.39	3,068.03	3,142.68	3,211.35	33,528.16
Volantes	226.84	194.45	183.55	172.65	161.75	150.85	139.95	129.05	118.15	107.25	96.35	86.33	1,767.21
Total	5,597.21	6,301.13	6,538.07	6,775.00	7,011.94	7,248.88	7,485.82	7,722.75	7,959.69	8,196.63	8,433.56	8,651.55	87,922.23

Fuente: elaboración propia

Costos Unitarios de Producción

Tabla 41. Costos

Rubros	Rollos térmicos	Esferos publicitarios	Volantes
Costo de materia prima	54,625.47	18,835.39	12,889,650.48
Costo de mano de obra	31,795.64	20,256.75	1,067.70
CIF	52,626.85	33,528.16	1,767.21
(=) Total costo de producción	139,047.96	72,620.30	12,892,485.39
Unidades para producir	46,688.44	49,566.81	217,715.13
Costo unitario de producción	2.98	1.47	59.22

Fuente: elaboración propia

Estado de Costos de Ventas

Materia prima													
Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total:
Inventario inicial de materia prima	740.13	554.44	592.43	605.22	618.00	630.79	643.58	656.36	669.15	681.94	694.72	707.51	7,794.28
(+) Compras de materia prima	5,974.80	6,620.56	6,737.43	6,879.50	7,021.57	7,163.65	7,305.72	7,447.79	7,589.86	7,731.93	7,874.00	8,003.69	86,350.51
(=) Materia prima disponible	6,714.93	7,175.00	7,329.86	7,484.72	7,639.58	7,794.44	7,949.30	8,104.15	8,259.01	8,413.87	8,568.73	8,711.20	94,144.79
(-) Inventario final de materia prima	1,197.53	1,324.35	1,367.04	1,409.72	1,452.41	1,495.10	1,537.78	1,580.47	1,623.15	1,665.84	1,708.53	1,747.80	18,109.72
(=) Costo de la materia prima utilizada	5,517.40	5,850.65	5,962.82	6,075.00	6,187.17	6,299.34	6,411.51	6,523.69	6,635.86	6,748.03	6,860.20	6,963.40	76,035.07
Mano de obra													
(+) Costo de la mano de obra	3,381.68	3,806.96	3,950.11	4,093.26	4,236.41	4,379.56	4,522.72	4,665.87	4,809.02	4,952.17	5,095.32	5,227.02	53,120.09
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)													
(+) Costos indirectos de fabricación	7,116	7,265	7,281	7,297	7,313	7,330	7,346	7,362	7,379	7,395	7,411	7,427	87,922.23
(=) Costos Indirectos de Fabricación	7,116	7,265	7,281	7,297	7,313	7,330	7,346	7,362	7,379	7,395	7,411	7,427	87,922.23
(=) Costo de producción	16,015	16,922	17,194	17,465	17,737	18,009	18,280	18,552	18,823	19,095	19,367	19,618	217,077
(+) Inventario inicial de productos terminados	3,706	2,734	2,826	2,919	3,011	3,103	3,195	3,288	3,380	3,472	3,564	3,657	38,854
(=) Mercancía disponible para la venta	19,721	19,656	20,020	20,384	20,748	21,112	21,476	21,839	22,203	22,567	22,931	23,274	255,932
(-) Inventario final de productos terminados	2,734	2,826	2,919	3,011	3,103	3,195	3,288	3,380	3,472	3,564	3,657	3,706	38,854
(=) Costo de producción y ventas	16,987	16,830	17,102	17,373	17,645	17,916	18,188	18,460	18,731	19,003	19,274	19,569	217,077

ESTADO DE RESULTADOS	
Ingresos totales	668,632.78
<u>Operativos</u>	668,632.78
Ventas de bienes	401,179.67
Ventas de servicios	267,453.11
Costos de ventas	217,077.39
Utilidad bruta	451,555.39
Total de gastos	132,368.71
<u>Gastos administrativos y de ventas</u>	<u>130,561.89</u>
<i>Gastos en empleados</i>	<i>76,410.09</i>
Sueldos y salarios	51,969.36
Bonos	6,370.44
Vacaciones	225.36
Uniformes	2,661.55
Décimo tercer sueldo	3,955.64
Décimo cuarto sueldo	3,905.00
Atención a empleados	1,489.90
Aporte patronal	5,832.84
<i>Gastos generales</i>	<i>54,151.80</i>
Honorarios profesionales	6,474.50
Mantenimiento de equipos computacionales	627.49
Mantenimiento de vehículos	2,074.42
Adecuaciones	1,215.19
Equipo de oficina	1,464.00
Arriendo	5,357.10
Publicidad	7,050.00
Combustible	2,873.70
Seguros	559.66
Fletes	2,980.08
Peajes	116.50
Gestión	60.00
Atención a terceros	413.74
Agua	76.26
Energía eléctrica	474.68
Telecomunicaciones	102.48
Internet	2.90
Depreciación	4,835.00
Suministros de oficina	137.12
Limpieza	1,482.22
Alimentación	8,376.80
Reglamentos	780.00
Arriendos de activo fijo	3,200.00
Otros	751.50
Gastos no deducibles	2,666.46
<u>Gastos financieros</u>	<u>1,806.82</u>
Intereses bancarios	801.38
Intereses a terceros	22.50
Servicios bancarios	599.64
Comisiones bancarias	4.82
Operativos de préstamos	290.64
Comisiones de tarjetas de crédito	87.84
Utilidad del ejercicio	319,186.68

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
ACTIVOS		PASIVO Y PATRIMONIO	
Activo corriente	737,887.64	Pasivo total	468,065.82
<u>Disponible</u>	<u>242,418.79</u>	<u>Pasivo corriente</u>	<u>363,443.66</u>
Caja	96,967.51	Cuentas por pagar a proveedores no relacionados	129,058.96
Bancos	145,451.27	Obligaciones tributarias	5,919.60
<u>Activos financieros</u>	<u>272,806.74</u>	Obligaciones con el IESS	4,558.52
Exigible	167,622.08	Obligaciones con los empleados	26,444.72
Otras cuentas por cobrar	1,571.74	Instituciones financieras	31,282.26
Inventario de materia prima	25,904.00	Cuentas por pagar relacionadas	129,058.96
Inventario de productos terminados	77,708.92	Anticipo a clientes	20,040.00
<u>Pagos anticipados</u>	<u>216,275.02</u>	Otras cuentas por pagar	17,080.64
Seguros	526.28	<u>Pasivo no corriente</u>	<u>104,622.16</u>
Anticipo a proveedores	215,748.74	Cuentas por pagar a proveedores no relacionados	104,622.16
<u>Impuestos anticipados</u>	<u>6,387.10</u>	Patrimonio total	341,473.55
Retenciones clientes	6,387.10	Capital social	100.00
Activo fijo	71,651.73	Reserva legal	2,218.68
<u>Depreciables</u>	<u>71,651.73</u>	Resultados acumulados	19,968.19
<u>Maquinaria</u>	<u>28,172.95</u>	Resultado del ejercicio	319,186.68
Maquinaria	30,260.71	Total pasivo y patrimonio	809,539.37
(-) Depreciación acumulada de maquinaria	-2,087.76		
<u>Equipos de cómputo</u>	<u>2,846.94</u>		
Equipos de cómputo	5,041.12		
(-) Depreciación acumulada de equipos de cómputo	-2,194.18		
<u>Vehículos</u>	<u>40,631.84</u>		
Vehículos	43,642.86		
(-) Depreciación acumulada de vehículos	-3,011.02		
Activo total	809,539.37		