



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TOP MAN SPORT

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero Contabilidad y Auditoría

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Pablo Alejandro Ango Santamaría

Director:

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.

Ambato – Ecuador

Octubre - 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **PABLO ALEJANDRO ANGO SANTAMARÍA**, con cédula de ciudadanía 1804567491, autor del trabajo de graduación titulado: "CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA TOP MAN SPORT", previa a la obtención del título profesional de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2023



Pablo Alejandro Ango Santamaría

CC. 1804567491

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

CONTROL PRESUPUESTARIO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA 'TOP MAN SPORT'

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autor:

Pablo Alejandro Ango Santamaría

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Mg.

CALIFICADOR

José Alfredo Villacis Yank, Mg.






CALIFICADOR

Betty Viviana Avellan Herrera, Mg.

DIRECTORA ESCUELA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 
f. 
f. 
f. 
f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador
Septiembre 2023

DEDICATORIA

Dios y mi amada familia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar al Señor mi Dios por permitirme culminar lo estudios universitarios.

A mis padres Luis y Magdalena, que me enseñan cada día la labor de tener un buen corazón, en verdad gracias por impulsarme a terminar los estudios de tercer nivel.

A la empresa familiar Top Man Sport, a sus colaboradores mis hermanos que han trabajado en el negocio Jorge y Josué.

Al Ing. Mario Altamirano por la atención brindada en el desarrollo de la tesis.

A todos los docentes y demás miembros de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato la cual ha sido un hogar en este tiempo de preparación académica.

RESUMEN

La creación de una herramienta presupuestaria para pequeñas o medianas empresas es un método administrativo que cambia en alto rango la gestión financiera y empresarial de varios negocios hoy en día. Rincón y Soto (2011) mencionan que, desarrollar un control presupuestario permitirá ‘planear metas razonables’ que se puedan cumplir a corto, mediano o largo plazo. Entonces, se presente aplicar un control del presupuesto sobre la empresa Top Man Sport para identificar y analizar cambios que puedan ocurrir en el entorno interno como externo. Como antecedente sobre la empresa, se determina que, Top Man Sport es, una empresa familiar Ambateña, ubicada en el centro de la ciudad de Ambato que se dedica a la comercialización de calzado deportivo importado al menudeo. Siendo fundada el 3 de diciembre de 1990 hasta la actualidad. Misma que, es administrada por el Ing. Luis Ango su propietario. En los últimos años, la empresa ha tenido cambios económicos notorios. Por ejemplo, la crisis financiera a nivel nacional e internacional debido a la crisis sanitaria, obligo a la empresa a recortar su presupuesto a nivel administrativo y a aumentar la deuda a corto plazo para poder mantenerse en el mercado. En definitiva, para que la empresa continúe y su estatus financiero permanezca, se estableció como objetivo fundamental de la presente investigación, el implementar una herramienta que apoye a la gestión administrativa y financiera de la misma. Para realizar la herramienta presupuestaria de Top Man Sport, se aplicará metodología de estudio de campo con visitas a la empresa para obtener información exacta. Además, tras la ventaja de ser empleado y tener el conocimiento amplio de las operaciones de la institución se corroborará la ejecución del mismo control presupuestario realizado en la presente investigación.

Palabras clave: *índices, presupuestos, control financiero.*

ABSTRACT

The creation of a budget tool for small or medium-sized companies is one of the most administrative methods that could change the financial and business management of various businesses today. Rincón and Soto (2011) mention that developing a budget control will allow "planning reasonable goals" in the short, medium, or long term. In this case, the main strategy is to apply a budget control on the Top Man Sport company to identify and analyze changes that may occur in the internal and external company environment. As background of the company, Top Man Sport is a family business, located in the center of the city of Ambato, which is dedicated to the commercialization of imported retailed sports footwear. Although, it has been founded on December 3 in 1990. Also, it is managed by his owner Mr. Luis Ango. In recent years, the company has had notorious economic changes. For example, the national and international budgetary crisis in result of the health crisis forced the company to cut their administrative budget and increase short-term debt to stay in the market. For that reason, to continue and maintain their financial status, the principal objective of this investigation is to implement a tool that supports the administrative and monetary management of the named company. The Top Man Sport budget tool will be applied with quantitative and qualitative methodology to obtain exact information. In addition, after the advantage of being employed and having extensive knowledge of the institution's operations, the execution of the same budget control conducted in the present investigation will be corroborated.

Keywords: indexes, budgets, financial control.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Antecedentes Investigativos	8
1.2. Presupuestos	9
1.3. Control Presupuestario	17
1.4. La Gestión Administrativa y los Presupuestos	21
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	28
2.1. Tipo de investigación.....	28
2.2. Muestra y tipo de muestreo	28
2.3. Técnicas e Instrumentos	29
2.4. Caracterización de la empresa	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
3.1 Evaluación	41
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Checklist.....	31
Tabla 2. Cálculo de presupuestos de recaudo de ingresos.....	35
Tabla 3. Cédula de resumen de presupuestos de compras	36
Tabla 4. Estado de costos	37
Tabla 5. Estado de Resultados	38
Tabla 6. Estado de Situación Financiera	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis 5 fuerzas de Porter.....	10
Figura 2. Análisis PESTEL	10
Figura 3. Análisis interno DAFO	11
Figura 4. Principios de presupuestos	13
Figura 5. Tipos de presupuesto.....	16
Figura 6. Etapas para elaborar un presupuesto	17
Figura 7. Ciclo de planificación presupuestaria	20
Figura 8. Cuadro de mando integral (CMI)	21
Figura 9. Gestión administrativa.....	23
Figura 10. Ubicación geográfica de la empresa	33

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Transcripción de Entrevista	30
---	----

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Diseño de la empresa	33
--	----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental realizar un control presupuestario en la empresa Top Man sport dentro del contexto administrativo y financiero. Como se conoce, el presupuesto es una de las herramientas que permiten controlar, en cierto modo, la economía de una empresa, o incluso de una persona natural o jurídica. De dicho modo, para analizar dicho control se prosigue a realizar una observación dentro de dicha empresa, para conocer los procedimientos que esta cumple para permanecer en el mercado de manera exitosa. Por lo que, se procede a detallar el procedimiento aplicado a esta investigación:

Capitulo I. Estado del arte y la práctica. En el primer capítulo se especifican los precedentes teóricos respecto al control presupuestario administrativo y financiero. En adición, la definición, características y procedimientos que se manejan dentro del contexto.

Capitulo II. Diseño metodológico. En el segundo capítulo se presenta de forma teórica y explicativa las técnicas y métodos de investigación que se utilizan para poder realizar la investigación. De la misma forma, se describen los instrumentos y procesos que se utilizan para obtener la información pertinente para el análisis del control presupuestario.

Capitulo III. Análisis de resultados. En el último capítulo de la investigación, se describen los resultados obtenidos a través de la recolección de información observacional de la investigación. Así también, se presenta el análisis del control presupuestario de la empresa 'Top Man Sport' de forma detallada.

Conclusiones. Para finalizar con la investigación, se presentan las conclusiones obtenidas en el estudio realizado, así como, las reflexiones obtenidas a través del análisis del control presupuestario administrativo y financiero de la empresa 'Top Man Sport'.

Recomendaciones. Se plantean sugerencias obtenidas al realizar la investigación. Además, recomendaciones para futuros estudios sobre el mismo enfoque metodológico.

Antecedentes Teóricos y Prácticos

Desde la época antigua, el presupuesto se ha concebido una herramienta de control de producción y de manejo de finanzas. Burbano y Ortiz (2004) refieren que, los egipcios fueron los primeros en establecer un presupuesto, al intentar pronosticar la cosecha de trigo anual. De la misma manera, los romanos establecieron dicho método para poder exigir un pago a los pueblos conquistaron. Además, con el pasar de los años y la evolución dentro de la económica, fue en la edad media en donde la contabilidad presentó cuentas de presupuestos, es uno de sus creadores el profesor Joseph Vlaemminck.

En la misma línea, los presupuestos fueron considerados por primera vez en Inglaterra, debido a la falta de control en el plan financiero y de gastos en el gobierno del mismo país (Argueta y otros, 2015 citado en Doncel y Montes, 2017). En esencia, la previsión de una herramienta que permita controlar toda acción administrativa y financiera de un conjunto de obligaciones, compañías o empresas significó un gran descubrimiento para aquella época.

Por otro lado, la primera institución en aplicar un control presupuestario fue el sector gubernamental de Francia en el año 1820 (Burbano y Ortiz, 2014). En consecuencia, a finales del año 1925, se aprueba la primera ley de aplicación de presupuestos en su gobierno. Así como también, comienza a ser utilizada en el gobierno de los Estados Unidos. En este caso, el control presupuestario se obtiene como una herramienta que más allá de establecer un orden financiero, permite mantener organizada una empresa, o como se observó, todo un gobierno.

En resumen, esta herramienta de control fue uno de los avances significativos que conllevó al orden económico y financiero de las grandes industrias. Así, en la actualidad se conoce que las grandes empresas implementan un control presupuestario para eliminar cualquier acción basada en la improvisación y para evitar un desembolso innecesario. A su vez, Doncel y Montes (2017) consideran que la gestión de presupuestos permite corregir el progreso de entidades públicas y privadas a nivel de asegurar su futuro y, por tanto, el éxito de las mismas.

Por otra parte, cabe considerar como antecedente, que los presupuestos se definen como “una estimación programada, de manera sistemática en las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado” (Rodríguez, 2007 en Doncel y Montes, 2017). En otras palabras, la utilización de un presupuesto de forma estratificada propiciaría un mejor orden para la empresa que lo manipule.

Por tanto, es importante el uso histórico de esta herramienta en el Ecuador. De alguna manera, el país hace uso de esta gran herramienta de control en grandes empresas y corporaciones a nivel nacional debido a la comercialización de productos hechos en el mismo país, pues, se conoce que la exportación e importación de productos es una de las actividades que obliga a las organizaciones a establecer un método de control financiero y administrativo.

En el caso de la presente investigación, en la ciudad de Ambato existen grandes empresas que se dedican al comercio de gran variedad de productos. Sin embargo, existe una falta de control de presupuestos en varias de ellas; debido a que muchas de estas empresas son familiares y no han establecido un control financiero pertinente al caso.

Dicho así, hoy por hoy, la evolución socioeconómica a nivel nacional ha permitido que jóvenes emprendedores, lleguen a formar pequeñas y medianas empresas con herramientas actualizadas de finanzas, al ver al control de presupuesto como la base

para la creación de estas. Dentro de la provincia de Tungurahua, el mercado se volvió aún más competente. Actualmente, existen 7 empresas que se dedican a la misma actividad de la empresa, la cual es, la comercialización de zapatillas importadas. Una cifra que se considera significativa puesto que existe una competencia ilegal alrededor de toda la provincia, debido a que se expenden productos réplicas a menor precio.

Por consiguiente, la empresa de enfoque de este estudio, 'Top Man Sport' se ve en la obligación de usar una herramienta importante como el control de presupuestos. Como ejemplo, esta empresa familiar se ha enfocado en la comercialización de productos deportivos, desde un comienzo basándose en un plan de gestión de ingresos y egresos, y con el tiempo han aplicado algunas herramientas financieras, en este caso, con el objetivo de proyectar y visualizar sus recursos a futuro, se ha establecido la aplicación de un control de presupuesto administrativo y financiero.

Situación Problemática

En primer lugar, la empresa Top Man Sport, es administrada de manera empírica, al ser una administración en "base a conocimientos básicos" (Hernández, 2014) su labor diaria no cumple con los procesos de la "administración como planificar, organizar dirigir y controlar" (Correa, 2009). Por ejemplo, su operación no es planificada; "no organiza sus operaciones, basándose en estrategias" (Sánchez, 2014); la dirección de la empresa está enfocada en la compraventa de inventario sin visualizar sus efectos; y controlar sus operaciones se realizan, con base en la confianza.

Del mismo modo, Top Man Sport cayó en un desfinanciamiento en los tres primeros trimestres del 2019 afectan a la liquidez de la empresa. En definitiva, a la organización le urge contar con modelo presupuestario que "controle el ingreso y egreso" (Lozano, 2009) de sus recursos financieros. Además, le permitirá controlar la operatividad de toda la empresa. Como lo menciona Carballo (2015), el presupuesto es una herramienta gerencial clave que sirve para "visualizar cambios en el entorno, entonces,

la empresa Top Man Sport incrementara de algún modo sus ventas, utilizan dicha metodología.

En contraste, al ser una empresa familiar, no cuenta con mayor cantidad de personal dentro de su administración. En cierto modo, es una ventaja y desventaja el contar con el menor personal, aunque, la responsabilidad aumentaría para la gerencia al momento de dar soluciones proactivas en situaciones problémicas. A forma de ejemplo, se tiene un punto específico de comparación, en donde hace varios años la empresa tuvo escases de liquidez. En consecuencia, se presentan problemas para resolverlo debido a la desorganización presupuestaria y no se buscó financiamiento para no afectar a la según Bravo (2010) a la “falta de circulante” (p. 23). Para finalizar, los indicadores financieros de Top Man Sport no son examinados, por ello no se “conoce si se opera de forma saludable” (Padilla, 2012). En el caso de la ratio rotación de inventario, al no estudiarlo provoca que la empresa en ciertos meses caiga en “exceso de mercaderías” (Federal, 2014).

Así, al no contar con inventarios perecibles, se presentaros problemas como: cambio de moda, o deterioro; se impide la venta. Con respecto al endeudamiento no se conoce en cuanto “la empresa tiene financiado sus activos corrientes y no corrientes” (Peña, 2009). Además, en cuestión de rentabilidad, esta, no es determinada con exactitud sino a base de estimación. Al tener información financiera no real o exacta, ‘Top Man Sport’ no analiza sus inversiones futuras. El enfoque en el presente estudio es, por tal motivo, la proposición de un control presupuestario para gestionar de forma administrativa y financiera la empresa a corto y largo plazo en el mercado.

Planteamiento del problema

¿La falta de un control presupuestario es el principal problema en la gestión administrativa y financiera de la empresa ‘Top Man Sport’?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Realizar un control presupuestario en la gestión administrativa y financiera de la empresa 'Top Man Sport'.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son tres:

1. Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en el control presupuestario.
2. Evaluar la situación actual de gestión de los recursos financieros de la empresa Top Man Sport.
3. Diseñar un modelo presupuestario basado en resultados, para fortalecer el control administrativo y financiero en la empresa Top Man Sport.

Metodología

La metodología que se utilizará en el presente proyecto será de tipo mixta, en otras palabras, cualitativa y cuantitativa. En este caso, para una facilidad de la investigación se extraerá información bibliográfica de autores destacados que aporten a la administración presupuestaria, financiera, contable. En tanto, al tema numérico o cuantitativo los datos serán obtenidos en la empresa física de su plataforma contable todos estos basados en datos históricos como de ventas, costos, utilidades brutas o netas, impuestos causados, inversiones, gastos, entre los más importantes.

Justificación

Top Man Sport debido al bajo control de sus operaciones, transacciones requiere mejorar su operación financiera sistematizan un esquema de presupuesto que le permita a la gerencia analizar su inversión en mercaderías para posterior identificar problemas específicos en la venta minorista de calzado. Debido a esto, desarrollar una investigación de presupuesto a corto o a largo plazo le permitirá visualizarse como empresa de manera firme para años venideros al mejor su performance.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Antecedentes Investigativos

Dentro de los antecedentes de investigación sobre el control de presupuesto en gestión administrativa y financiera, se han encontrado varios realizados de forma general en establecimientos públicos, así como, dentro de empresas grandes y pequeñas enfocadas en propuestas de aplicación de herramientas de control presupuestario. Sin embargo, la empresa 'Top Man Sport' no cuenta con ninguna investigación realizada en el contexto de gestión administrativa y financiera, por lo que, se propone ejecutar un control presupuestario con la recolección de datos sobre la empresa, así como, la revisión de artículos científicos basados en la premisa principal.

Para empezar, se realizó un estudio parecido en entidades locales de una ciudad en España, a partir de Madueño (2011), donde se enfoca en analizar los procesos financieros que permiten estratificar de manera ordenada la información financiera, económica y administrativa de estas empresas. En ese sentido, se utiliza como precepto que una adecuada gestión por parte de empresas, permiten que esta tenga una mejor ganancia a futuro.

Asimismo, en un estudio sobre el control de presupuestos en el sistema educativo del Ecuador, Tapia (2013) concluye que, con la ayuda de una herramienta como esta, se identifica un conjunto de programas relacionados con los gastos, el capital y todas las actividades operativas y financieras. Sin embargo, al ser una entidad pública la que fue analizada en el estudio, presenta un proceso más amplio al de una microempresa o empresa. En efecto, se ejecutan programas presupuestarios, su aprobación, liquidación, seguimiento y evaluación para su aplicación.

En contraste, se encontró un análisis de presupuesto en un colegio, el cual, permitió determinar la importancia de una propuesta que figure oportunidades de mejora en la gestión administrativa y financiera de una empresa en crecimiento. Flores (2021), es

quien enfatiza el uso de indicadores financieros para el análisis horizontal y vertical, de solidez de estructura financiera, planeación y estructuración. A su vez, se informó que, con un control, los datos existentes mantienen un orden, y permite tomar decisiones acertadas a corto, mediano y largo plazo.

En la misma línea, se realiza una investigación relacionada con la ejecución presupuestal, Tapia (2013) concluye la importancia de demostrar que la gestión financiera permite alcanzar y cumplir los objetivos y el propósito de una empresa, así como, aplicar un plan de acción ante posibles conflictos. En sí, se resalta la evaluación de los costos y ratios de liquidez, rentabilidad y endeudamiento que conforman una correcta gestión presupuestaria sobre empresas públicas o privadas.

Por último, para tener un estudio medianamente parecido al que se realizó, se observa la aplicación de una propuesta de control presupuestario sobre una empresa de comercialización. Muñoz (2022) concluye que el no tener un control de presupuesto, no permite que los problemas se vean reflejados, de tal forma que, no existan estimaciones. Por lo tanto, recibir la herramienta de gestión administrativa y financiera permite que se organicen las ventas, ingresos y egresos en conjunto con proveedores, gastos, entre otros.

1.2. Presupuestos

Los presupuestos parten del presente para analizar el futuro de los procesos de una empresa a través de un análisis sistemático mediante el cálculo de ingresos y egresos de recursos. Según Rincon (2011) como resultado de dicho análisis se obtienen indicadores financieros acerca de la cantidad de recursos necesarios para elaborar, comercializar un producto, o prestar un servicio, así como, contempla datos sobre la utilidad esperada, rentabilidad y flujo de caja.

Dentro del proceso presupuestario, acorde con Pacheco (2015), es de vital importancia que la administración evalúe la factibilidad de conseguir las metas planteadas, por lo que, es necesario analizar el entorno que rodea a la empresa. Existen varias herramientas que permiten evaluar el entorno de una empresa, por ejemplo, las 5 fuerzas de Porter, análisis Pestel, o el más conocido, DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas). Por tanto, se representa en la figura 1, 2 y 3, el esquema de cómo se utilizan dichas herramientas.

Figura 1. Análisis 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaborado a partir de Pacheco, 2015.

Figura 2. Análisis PESTEL

Políticos	Económicos	Sociocultural	Tecnológico	Ecológico	Legales
-Normativas de gobierno -Movimientos políticos -Reglas laborales	-Tarifas más accesibles para los usuarios que la competencia -Impuestos -Servicios adicionales como entregas a domicilio.	-Servicio y plataforma amigable con el usuario para su fácil acceso. -Inseguridad -Demografía	-Inteligencia artificial -Monitoreo en tiempo real -Big Data -Ciberseguridad -I+D	-Vehículos ecológicos -Reducción de emisiones de CO2.	-Regulaciones ante la ley -Salarios -Seguridad social -Reglamentos

Fuente: Elaborado a partir de Kotler, 2013.

Figura 3. Análisis interno DAFO



Fuente: Modificado a partir de Olivera y Hernández, 2011.

Como se observa, para el análisis del entorno externo se contempla el entorno competitivo, los proveedores y consumidores, en general, los *stakeholders*. A modo de ejemplo, la pandemia por Covid-19 que influyo en el cierre de establecimientos y empresas (Vázquez, 2022). En este caso, los sucesos políticos nacionales e internacionales que afectan la gestión presupuestaria de una empresa tienden a cambiar súbitamente, como las crisis sanitarias, económicas, etc.

En sí, se engloban actividades como la producción, los empleados, costos, la gestión financiera y el marketing. Por ejemplo, la empresa comprende un estimado de su presupuesto para el programa de recompensas para sus empleados, así como, los costos de producción y de promoción. Una vez analizado el entorno de la empresa, es necesario identificar los elementos de trabajo en el presupuesto, según Burbano (2011), son herramientas para el manejo de información a través de cédulas presupuestarias, las cuales, identifican el procedimiento de cómo utilizar los ingresos, cuáles son los gastos (iniciales, pagados, comprometidos, etc).

Así mismo, se establecen técnicas de elaboración de un presupuesto, donde se manejan procesos de cálculo de estimación del presupuesto. Dichas técnicas provienen de la experiencia, como identificar factores que inciden en períodos pasados, o de la investigación, como modelos que han funcionado en otras empresas. Por ejemplo, las pequeñas empresas utilizan planes presupuestarios que son establecidos por centros que ofertan análisis de gestión financiera.

Finalmente, se determina la funcionabilidad del presupuesto para cuidar aspectos como:

- a) la administración sabe a dónde quiere llevar a su organización y estar convencido y comprometido con el plan para lograrlo;
- b) Monitorear su entorno, tanto interno como externo para diseñar las estrategias correspondientes en forma oportuna;
- c) Diseñar e integrar una estructura organizacional acorde con el plan, metas y objetivos estratégicos;
- d) Ubicar sus planes dentro de segmentos de tiempo, al pensar siempre en la permanencia y el crecimiento a largo plazo;
- e) Desarrollo de capacitación presupuestal en todos los niveles;
- f) Seguimiento permanente del logro de los planes (Pacheco, 2015).

Se logra identificar aspectos básicos que la administración exige desde el establecimiento de metas, hasta la culminación controlada del presupuesto. Así pues, cada fase se interrelaciona entre sí.

Importancia de los presupuestos

Dentro de la importancia de los presupuestos, se maneja para la proyección de ingresos de las empresas, en donde, con base en estos establecen metas y diseñan estrategias para alcanzar lo planteado. Así también, permiten una adecuada asignación de recursos en cada departamento, así como, un control adecuado de recursos.

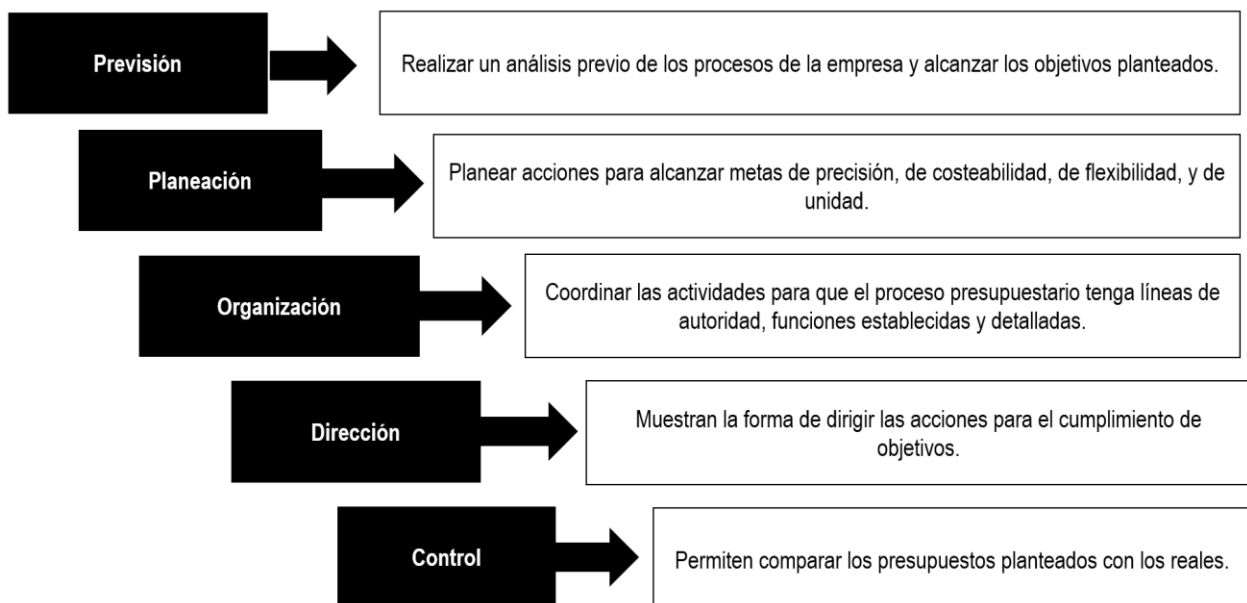
De la misma forma, Vásquez (2022) enfatiza que, gracias a la gestión del presupuesto, los ingresos y egresos son ejecutados conforme al beneficio de una empresa. Además, si el presupuesto se alinea con el objetivo, propósito, misión y visión de la empresa, la gestión financiera resultara en ganancia antes que perdida.

Por otra parte, Rincon (2011) contextualiza la aplicación correcta del presupuesto como el proceso de corrido del punto A al punto B hacia una meta definida, lo cual, admitirá la prevención de conflictos o circunstancias inciertas, el planteamiento de objetivos alcanzables, la anticipación al futuro, la ideación de acciones o el plan de acción, la obtención de resultados eficaces y el análisis de una estrategia para crear valor en la empresa.

Principios de presupuestos

Para empezar, son guías o moderadores del criterio de las personas responsables de establecer los presupuestos. Burbano (2011) refiere que son cinco clasificados de la siguiente manera:

Figura 4. Principios de presupuestos



Fuente: Elaborado a partir de Burbano, 2011.

Por lo tanto, los principios de previsión se enfocan en realizar una observación previa al proceso administrativo de una empresa; además, determinar que tipos de objetivos tiene la empresa, si son de predictibilidad, de determinación cuantitativa o de objetivo. Por ejemplo, pronosticar o calcular el valor monetario de las actividades a realizar para cumplir con la planificación presupuestaria.

En segundo lugar, los principios de planeación se dirigen hacia la meta de la empresa, con un análisis de costos, rentabilidad, índices de endeudamiento, etc. Por ejemplo, el cálculo de la prueba acida es aplicable para cumplir con dicho principio, en sí, los principios de organización permiten sistematizar las actividades para determinar si una empresa es formal y cumple con sus funciones.

En otra instancia, los principios de dirección ayudan a cumplir con procesos de autoridad, en donde la delegación de autoridad no es absoluta, todos son responsables, así como, la coordinación en donde todas las áreas se comprometen y trabajan para cumplir los objetivos planteados.

Por último, en los principios de control se ejecutan una comparación en cuatro distintas formas:

- a) De reconocimiento: consiste en felicitar a los empleados por su éxito y aconsejarlos por sus omisiones;
- b) De excepción: los ejecutivos dedican su tiempo a situaciones excepcionales, pues lo demás actúa como planeado;
- c) De normas: los presupuestos son la base de las normas para todas las operaciones de la organización;
- d) De conciencia de costos: los supervisores comprenden el impacto de sus decisiones acerca de costos para que las mismas resulten beneficiosas para la empresa.

Por consiguiente, se comprueba que los principios del presupuesto acceden al conocimiento de la legalidad y cumplimiento de una empresa.

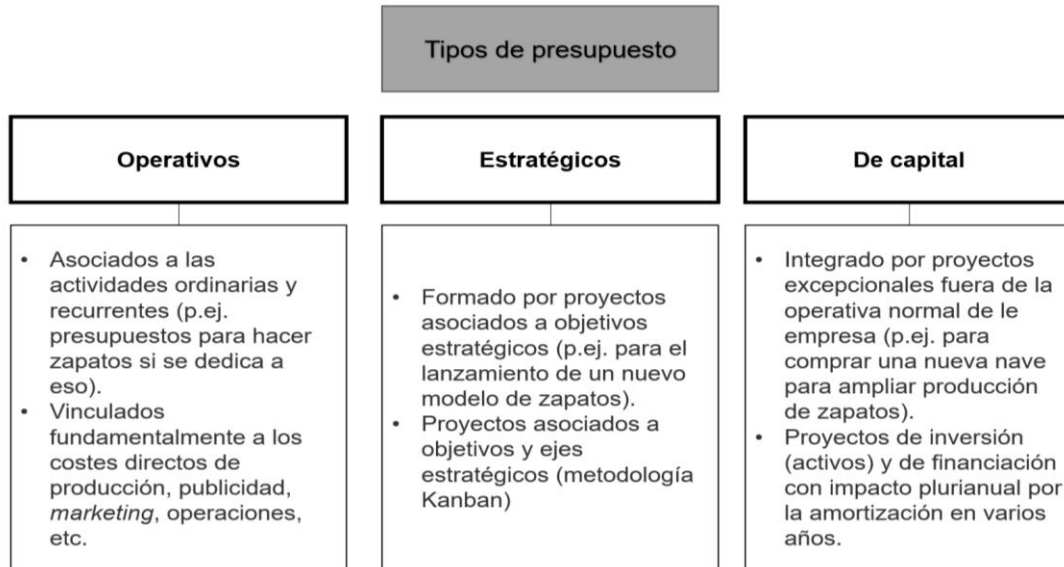
Clasificación de presupuestos

El proceso presupuestario, es aplicable en distintos ámbitos y de diferentes maneras, por lo que, se necesita clasificarlo de la siguiente manera según Polo (2018):

- a. Según la clase de entidad: dividido en público y privado. El presupuesto público, es desarrollado por las entidades públicas con el objetivo de brindar servicios comunales para mejorar el nivel cultural y socio económico de la población. Por otro lado, el presupuesto privado, se desarrolla en entidades de carácter privado y tiene como finalidad alcanzar ganancias económicas;
- b. Según el procedimiento: se basa en el presupuesto histórico, en el cual, se consideran datos estadísticos de un determinado periodo para su elaboración y para el presupuesto de base cero;
- c. Según su cubrimiento: se logra el presupuesto sectorial y el presupuesto integral. Por ejemplo, se hace un análisis al sector fiscal de la empresa, independientemente si esta es pública o privada;
- d. Según los niveles de producción, donde se analiza el presupuesto fijo y el flexible. Por ejemplo, los presupuestos fijos son las proformas para prever el futuro, y el flexible surge si se obtienen datos reales;
- e. Según el campo de aplicación, en donde se observa el presupuesto operacional y el financiero. Por ejemplo, una empresa de calzado que realiza un plan de negocios y pronostica sus egresos e ingresos para el año en cuestión;
- f. Según el período que cubre: A largo plazo: considera períodos de dos a cinco años y a corto plazo, el cual, se realiza por trimestres;

Como se observa, la clasificación se da conforme al contexto en el que se desarrolle la elaboración del presupuesto. Sin embargo, existes tipos de presupuesto que son puntuales, Kotler (2013) refiere que existen los siguientes:

Figura 5. Tipos de presupuesto

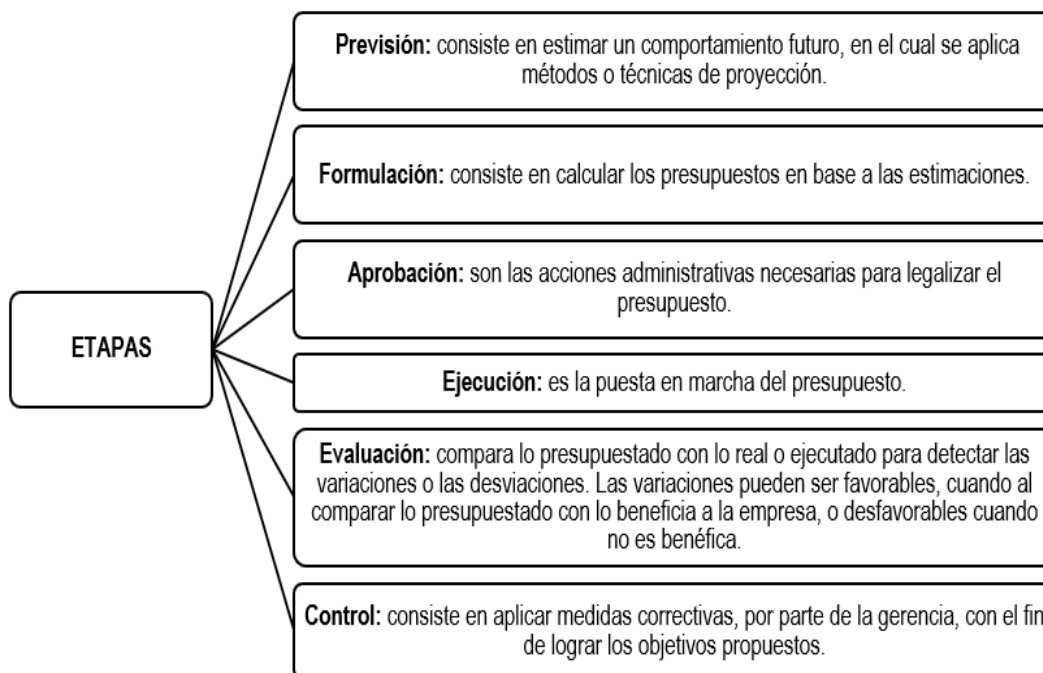


Fuente: Elaborado a partir de Kotler, 2013.

Etapas para elaborar un presupuesto

Todo proceso presupuestario requiere de acciones para cumplir con los objetivos planteados, dichas acciones son las etapas que se siguen y Polo (2018) las resume en previsión, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y control. En resumen, las etapas inician con la estimación o proyección resultados y balance general, así, se inicia con el cálculo financiero, su revisión y su aplicación en la empresa o proyecto para su ejecución posterior.

Figura 6. Etapas para elaborar un presupuesto



Fuente: tomado a partir de Polo (2018)

Las fases del presupuesto son la previsión, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y control. Aprobadas y comunicadas por cada responsable de la empresa. En cierto sentido, la etapa más importante para realizar un presupuesto es comprender las bases del mismo, en otros términos, cuáles son las necesidades de la empresa a nivel general y específico. Además, prestar atención a la jerarquía de la empresa. Muchas veces, las empresas pequeñas carecen de una estructura, lo cual, posiblemente signifique un riesgo financiero si no se manejan bien los ingresos y los egresos.

1.3. Control Presupuestario

En primer lugar, del conjunto presupuestario surge un plan financiero que abarca todas las operaciones de la entidad, y representa el conjunto de presupuestos que contribuyen al fin utilitario de la empresa (Polo, 2018). Durante el proceso de implantación del sistema de control presupuestal, es importante que se tomen en

cuenta las indicaciones señaladas por cada departamento, puesto que, Vázquez (2022) manifiesta que, existe coordinación, cooperación y confianza entre los miembros de cada área para que se desempeñe un buen proceso presupuestal.

Asimismo, el director del presupuesto y sus subordinados preparan los datos que consideren necesarios para cada división y para la gerencia. Polo (2018) enfatiza el uso de informes gráficos por parte de altos funcionarios, para ubicar las operaciones y continuar con la metodología propuesta. Sin embargo, para que el historial presupuestario sea eficaz, se usan datos de proforma y reales para gestionar la liquidez, el rendimiento, y el incremento de ventas en los años fiscales de una empresa.

Por consiguiente, surgen los calendarios de control presupuestal, los cuales, según Polo (2018), son el primer paso para una verdadera planeación presupuestal. El procedimiento para seguir inicia con la selección del plan financiero, la designación del director de presupuesto, la revisión de las políticas administrativas y del sistema contable, el estudio de los informes en circulación, y los datos estadísticos disponibles.

Dicho calendario demuestra lo siguiente:

- Fecha en que el director del presupuesto envía o recibe cualquier documento;
- Descripción detallada de procesos;
- Identificación como cédula presupuestal;
- Nombre del funcionario respectivo y su departamento;
- Fecha límite en que se recibe o envía la información;
- Fecha en que realmente se reciben o terminan los datos y comentarios especiales;
- El día en que deban quedar aprobados los planes de operación para después dar comienzo a los presupuestos;
- La fecha en que el paquete estará listo para presentarse al director del presupuesto o al comité para su aprobación;
- Envío a los departamentos respectivos;

Por consiguiente, el calendario será examinado, discutido y aprobado por todos los funcionarios que tendrán que intervenir en la planeación presupuestal, pues, representa el compromiso de cumplir con las fechas establecidas. En resumen, el calendario contendrá plazos específicos para cada uno de los presupuestos que integran el sistema y para las cédulas presupuestarias principales.

En otra línea, el control presupuestario se determina a través de la auditoría interna o el control interno de la organización. En este caso, se realiza con consultores externos, y son controles cualitativos, cuantitativos, independientes, confiables, oportunos, y objetivos. Saavedra y Bardales (2020) refieren la importancia de la revisión de las operaciones dentro de la empresa para poder obtener un control preciso, En ese sentido, se sugiere lo siguiente:

- Validar la información financiera y operativa;
- Localizar e investigar procesos fraudulentos;
- Proponer medidas de seguridad de activos;
- Asegurar cumplimiento de leyes, directivas y normativas internas;
- Involucrar a la empresa en el seguimiento de políticas y procesos internos;
- Vincular al equipo directivo en la auditoría interna;
- El auditor es externo a la compañía o empresa;

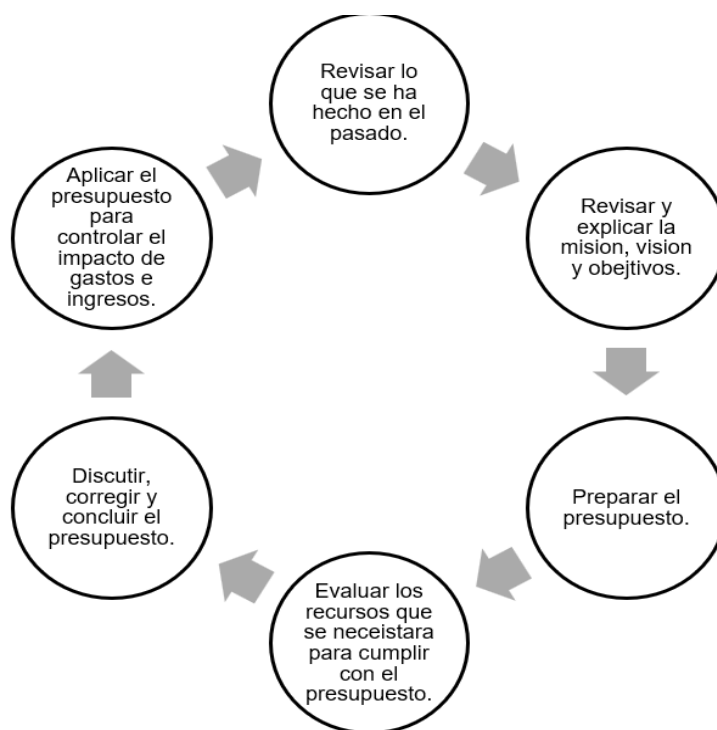
No obstante, hay que diferenciar que la auditoría no es lo mismo que un control interno, pues, en el primero se asocia un factor objetivo y externo a la empresa para mejorar, en cambio, en el control, existe un equipo que fomenta la gestión adecuada de los activos y pasivos de la empresa

Planificación presupuestaria

Existen varias referencias a planificación presupuestaria, una de ellas resalta su importancia como herramienta de creación de un presupuesto. Gacindo (2010), menciona que “el proceso estudia el problema que necesita tratarse, el papel específico del proyecto para abordarlo e iniciar el ciclo de planificación” (p. 33). En efecto, lo primordial para que un plan resulte es iniciar por el planteamiento del

problema del proyecto a realizarse en la empresa, la revisión de misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales, usualmente se realizan a partir del método SMART y a partir de ahí, el presupuesto se construye con una serie de pasos descritos a continuación por Gancino (2010):

Figura 7. Ciclo de planificación presupuestaria



Fuente: elaborado a partir de Gancino, 2010.

A partir de esto, es necesario preparar el presupuesto a través de una evaluación de todo lo que conforma la empresa, y con esto, se evalúan que recursos son fundamental para realizar el control de presupuesto. A su vez, es necesario establecer objetivos de la empresa, y por esta razón, ejes estratégicos que permitan crear el presupuesto para todas las áreas de la empresa. En esta instancia, se introduce la herramienta del CMI o cuadro de mando integral, que ayuda a crear la estrategia para la elaboración de un presupuesto. En la figura 7, se demuestra un ejemplo de cómo se realiza un cuadro de mando integral.

Figura 8. Cuadro de mando integral (CMI)

Financiera	Crecimiento Ventas y resultados	Rentabilidad De ventas, capital e inversión	Equilibrio Liquidez y autonomía
Clientes	Precios Rentabilidad y cuota de mercado	Servicio Fidelización y satisfacción	Producto Imagen de marca y calidad
Procesos Internos	Operaciones Productividad	Logística Plazo de servicio	Estructura Eficiencia
Aprendizaje y crecimiento	Personas Capacitación	Herramientas Digitalización	Organización Productividad interna

Fuente: elaborado a partir de Gancino, 2010.

En el CMI, se analizan indicadores KPI que influyen en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las cuales, se evalúan a través de métricas o razones financieras. Esto, es fundamental para realizar el presupuesto de una empresa, debido al precio venta que es afectado por factores como competencia, clientes, proveedores, etc.

1.4. La Gestión Administrativa y los Presupuestos

La gestión administrativa inicia con el planteamiento de la misión, visión, objetivo y propósito para contemplar el plan de negocio y el presupuesto. En este caso, el presupuesto se utiliza como herramienta para cumplir objetivos al cuantificar los planes en términos monetarios y controlar las acciones realizadas. Sinisterra y Polanco (2009) refieren que los presupuestos son de gran importancia en todas las empresas, pues, permiten evaluar los resultados conseguidos en ventas, costos, y utilidades. Sin embargo, Burbano (2011) menciona que no es responsabilidad absoluta de la gerencia

implementarlos, se necesita del compromiso y responsabilidad de todos los empleados.

Sobre la base del presupuesto, la gerencia continua con la gestión administrativa a través de una serie de pasos según Bellido (2008):

- a) Interrelacionar las funciones empresariales con un objetivo universal a través de la delegación de autoridades;
- b) Establecer políticas, verificar su cumplimiento y tomar acciones correctivas de ser necesario;
- c) Plantear planes de acción futuros;
- d) Actuar en función del cumplimiento de objetivos;
- e) Comparar resultados, evaluar variaciones y cumplir los objetivos planteados;

Por lo tanto, la gestión administrativa se alinea con la función del presupuesto debido a que permite cumplir con las bases de una organización.

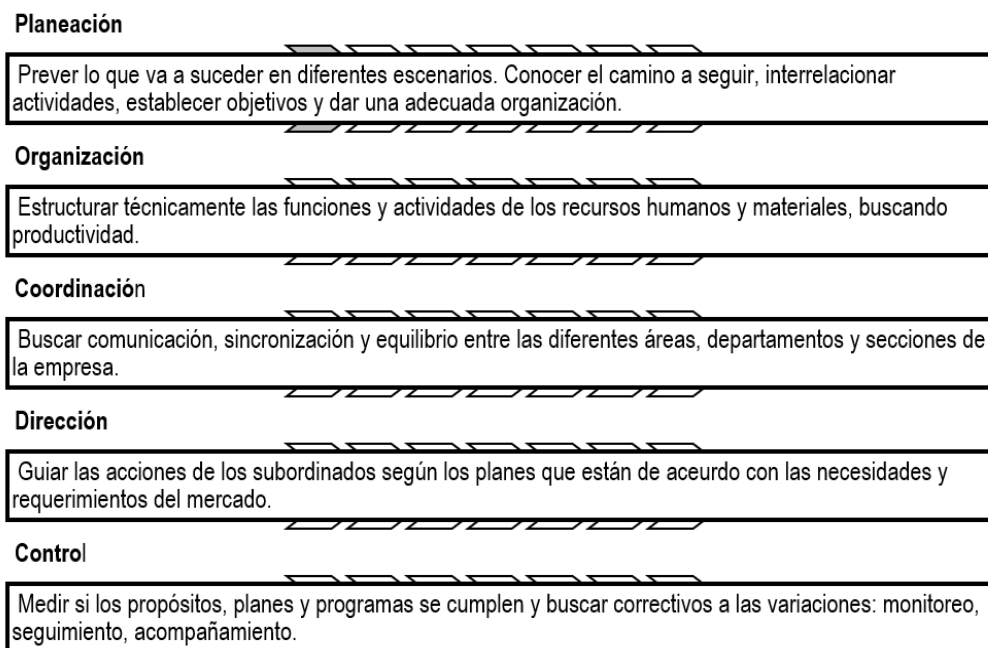
La función de una autoridad directiva en la aplicación presupuestaria complementa la veracidad del control, y permite el éxito financiero de la misma. Todo indica que, la gestión administrativa y la implementación efectiva del presupuesto son elementos clave para el éxito de una organización. La planificación presupuestaria proporciona una estructura para alcanzar los objetivos establecidos, al tiempo que permite una evaluación sistemática de los resultados y el control de las acciones realizadas.

El presupuesto no solo se limita a cuantificar los planes en términos monetarios, sino que también desempeña un papel fundamental en la evaluación de los resultados obtenidos en áreas como ventas, costos y utilidades. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la responsabilidad de implementar el presupuesto no recae únicamente en la gerencia, sino que requiere el compromiso y la responsabilidad de todos los empleados de la organización.

Una vez establecido el presupuesto, la gestión administrativa continúa a través de una serie de pasos. En primer lugar, se interrelacionan las funciones empresariales con un

objetivo universal mediante la delegación de autoridades. Esto implica asignar responsabilidades y autoridad a los diferentes niveles de la organización para lograr la coherencia en la ejecución de las tareas. Dichas bases, se describen en la figura 9, las cuales, son la planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Figura 9. Gestión administrativa



Fuente: elaborado a partir de Ocampo, 2009.

En otros términos, la gestión administrativa engloba los procedimientos que una empresa sigue para su correcta función. El control presupuestal se encuentra dentro de la gestión de la empresa, como un punto obligatorio a seguir, si la empresa sigue protocolos externos y utiliza sus capacidades al máximo para conseguir cadena de valor y continuar en el mercado.

Además, se establecen políticas que son verificadas y, de ser necesario, se toman acciones correctivas para asegurar su cumplimiento. A continuación, se plantean planes de acción futuros sobre la base de los objetivos establecidos en el presupuesto. Estos planes se implementan y se actúa en función del cumplimiento de los objetivos establecidos.

Posteriormente, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planteados en el presupuesto. Se evalúan las variaciones y se toman las medidas necesarias para corregir cualquier desviación que se haya producido. El objetivo final es cumplir con los objetivos establecidos y lograr el éxito financiero de la organización.

En resumen, la gestión administrativa y el presupuesto están estrechamente relacionados. El presupuesto proporciona una guía para la planificación y el control de las actividades empresariales, mientras que la gestión administrativa se encarga de implementar y monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos. Ambos elementos son fundamentales para el funcionamiento efectivo y el éxito de una organización.

La gestión financiera y los presupuestos

El área financiera, es la responsable del proceso presupuestal, Ocampo (2009) manifiesta que la función principal es planificar y controlar el proceso. En este caso, las decisiones que se tomen a partir de dicho proceso son cruciales para la empresa, pues, involucran a todos los departamentos de la empresa, brindan orientación, coordinación y control de dichas decisiones con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos.

El proceso empieza con la planificación, en donde según Caballero (2014), se establecen los objetivos para cada departamento de la organización con el propósito de establecer el camino que tomará cada uno y su presupuesto. Aquí, se analiza el presupuesto del periodo anterior con el fin de que sirva como base para la elaboración del actual (Sánchez, 2014).

A continuación, el área financiera se encarga de valorar la consecución de objetivos en cada departamento con el fin de detectar los obstáculos que impiden la consecución de estos y así tomar las medidas correctivas necesarias. Por otro lado, Carrasco y

Pallerola (2014), considera que los pasos que tomaran el área financiera para el proceso presupuestaria son: a) Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la elaboración de los presupuestos; b) Elaboración de planes, programas y presupuestos; c) Negociación de los presupuestos; d) Coordinación de los presupuestos; e) Aprobación de los presupuestos; y f) Seguimiento y actualización de los presupuestos.

Estos pasos permiten una gestión integral del presupuesto y aseguran que esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Además, facilitan la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso presupuestario. En cuanto a la elaboración del presupuesto en el área financiera, Carrasco y Pallerola (2014) proponen dividirlo en tres tipos:

- **Presupuestos operativos:** se refieren a los ingresos y gastos relacionados con las actividades diarias de la empresa. Incluyen la planificación de ventas, compras, costos operativos, entre otros.

- **Presupuestos de Tesorería:** se centran en la gestión de los flujos de efectivo y la liquidez de la empresa. Contemplan la proyección de ingresos y gastos a corto plazo, así como la planificación de necesidades de financiamiento.

- **Presupuestos de inversiones:** se enfocan en las decisiones de inversión de la empresa. Incluyen la evaluación de proyectos, la asignación de recursos para adquisiciones de activos fijos y la planificación de financiamiento para las inversiones.

Estos diferentes tipos de presupuestos permiten abordar de manera integral las diferentes áreas financieras de la empresa y asegurar una gestión adecuada de los recursos. En resumen, el área financiera desempeña un papel fundamental en el proceso presupuestario, desde la planificación hasta el control y seguimiento. Su labor incluye la definición de objetivos, la elaboración de presupuestos, la coordinación entre

departamentos y la evaluación de resultados. Dividir el presupuesto en diferentes categorías ayuda a abordar de manera efectiva las necesidades financieras de la organización en cada área específica.

Presupuestos operativos por centros de responsabilidad

Los presupuestos operativos por centros de responsabilidad tienen como finalidad establecer la previsión de la cuenta de resultados, calculando los ingresos y egresos de los diferentes departamentos de la empresa, como ventas, producción, materiales, mano de obra y gastos de estructura. Estos presupuestos están estrechamente relacionados con las actividades de Fabricación de productos, como en el caso de empresas textiles o de ensamblaje.

En esencia, el presupuesto operativo abarca los costos directos de producción, así como los gastos relacionados con la promoción, el marketing y las operaciones en general. Se centra en la planificación y control de los aspectos operativos de la empresa, con la seguridad de que se asignen los recursos adecuados a cada área y se cumplan los objetivos establecidos.

Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería tiene como objetivo principal identificar las necesidades de efectivo de la empresa, independientemente de los resultados obtenidos. Se complementa con el presupuesto operativo, las ventas y los pagos tienen una correlación directa. Este presupuesto es fundamental para la gestión financiera, permite planificar y controlar los flujos de efectivo, con la seguridad de que la empresa cuente con los recursos necesarios en el momento adecuado.

Por ejemplo, el presupuesto de tesorería puede ser utilizado para determinar la cantidad de efectivo que se requiere para la compra de maquinaria. Además, también

puede incluir necesidades de financiamiento externo para cubrir los desequilibrios entre ingresos y pagos. En resumen, el presupuesto de tesorería es una herramienta esencial para administrar el flujo de efectivo y garantizar la liquidez de la empresa.

Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversiones es parte tanto del presupuesto operativo, debido a su participación en ciertos gastos, como del presupuesto de tesorería, debido a los pagos que implica. Sin embargo, también se presupuesta de manera independiente debido a su tratamiento contable específico.

Este presupuesto refleja las inversiones a largo plazo de la empresa, así como los gastos e ingresos asociados con el refinanciamiento y la amortización de créditos externos. A través del presupuesto de inversiones, las empresas desarrollan planes de acción que les permiten controlar la estrategia y la gestión financiera para el año fiscal correspondiente. Este presupuesto es fundamental para evaluar y tomar decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, el crecimiento de la empresa y la generación de flujos de efectivo a largo plazo.

En resumen, los presupuestos operativos por centros de responsabilidad, el presupuesto de tesorería y el presupuesto de inversiones son componentes esenciales del proceso presupuestario. Cada uno cumple un propósito específico y contribuye a la planificación, control y gestión financiera de la empresa.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

En el presente estudio, se contempla realizar un control de presupuesto de la gestión administrativa y financiera de la empresa 'Top Man Sport'. Como lo mencionan Hernández y otros (2016), los estudios mixtos reflejan de forma secuencial los datos cualitativos y cuantitativos del fenómeno de estudio, lo que permitirá que, su análisis se realice de forma estadística y registre un procedimiento detallado de los datos encontrados. Por consiguiente, se eligió utilizar un enfoque mixto de investigación debido a que las herramientas y métodos de investigación cualitativas ayudarían a recolectar los datos necesarios para el análisis cuantitativo de los mismos.

En la misma línea, el procedimiento a llevar será en dos etapas. En una primera etapa, se recolectarán datos de información bibliográfica, teórica, documental y se aplicará la técnica de la entrevista para poder evaluar de forma interna la gestión financiera de la empresa. Una vez finalizada dicha etapa, se procederá a realizar un análisis financiero y presupuestario con el uso de métodos cuantitativos.

2.2. Muestra y tipo de muestreo

En el caso de las investigaciones mixtas, Binda (2013) refiere que el universo y la población de estudio difiere en el sentido que se aplique el fenómeno de estudio. En este caso, la muestra a elegir se toma de un universo de estudio como lo es, las empresas de comercialización de productos deportivos. Para esta selección, se utiliza el tipo de muestreo cualitativo de participantes voluntarios, debido a que se elige a la empresa 'Top Man Sport' por conveniencia y se procede a utilizar el método de la observación presente para recolectar los datos necesarios de la misma. Así, dentro de esta empresa se utilizan como participantes a los administrativos de la empresa Top Man Sport, conformados por el administrador y el contador.

2.3. Técnicas e Instrumentos

Técnicas:

Entrevista: Para el análisis cualitativo se utilizará la técnica de la entrevista, la cual, busca acercarse a la realidad. Según Ruiz (2012) se destaca que, la entrevista es una conversación de carácter profesional entre personas con el propósito de corroborar una investigación determinada. En este caso, se entrevistará a los participantes seleccionados de forma voluntaria que se involucran con la administración financiera de la empresa 'Top Man Sport'.

Lista de Control o Checklist: Dentro de las técnicas de análisis cualitativas en investigaciones, Hernández (2016) refiere que las listas de comprobación permiten verificar actividades que se realicen en un estudio. En el caso, se utilizará dicha técnica para analizar los datos de la empresa 'Top Man Sport'.

Instrumentos

En primer lugar, se presenta la entrevista aplicada para la recolección de información pertinente al enfoque de investigación. Las preguntas se aplican al contador de la empresa, quien está directamente relacionado con los aspectos administrativos y financieros de la misma.

Cuadro 1. Transcripción de Entrevista

Entrevista Contador: Freddy Cabezas	
Objetivo:	
Presentación: como estudiante de la pontificia universidad católica del Ecuador Ambato, se le solicita de manera muy comedida que responda las siguientes preguntas de la entrevista.	
Pregunta	Respuesta
¿La gerencia Top Man Sport aplica presupuesto? ¿Si o no?	A todos los niveles que constituyen la empresa Top Man Sport. Tenemos presupuestos para ventas, compras, gastos, etc.
¿Cree que sería satisfactorio la aplicación de presupuestos? ¿Si o no? ¿Y por qué?	Por supuesto que sí. A través del presupuesto vamos llegando a la obtención de los objetivos trazados de manera técnica, práctica y productiva.
¿Cómo se efectuaría la programación presupuestaria en compras?	Conforme las necesidades de consumo del cliente, esto es: Eventos deportivos a desarrollar: local y nacional; Eventos General: fiesta de la fruta, día de la madre, padre, día del niño, temporada escolar, navidad.
¿Cómo se efectuaría la programación presupuestaria en ventas?	Esta programación la tenemos ligada a la de compras, las ventas están programadas a temporadas, eventos, etc. Se analizan estadísticas por productos para observar los de más ventas: género, talla, marca, moda, innovación
¿Qué control se tiene sobre los inventarios?	Tenemos establecidos stocks máximos y mínimos pues al ser productos deportivos, el cliente desea los que están a la moda; las bodegas son adecuadas al producto para evitar que se dañen.
¿Top Man Sport realiza algún tratamiento de inventarios en deterioro?	No tenemos ese problema en gran escala. Es mínimo en las blancas que son de tela, se ensucian en exhibición, el tratamiento lo solucionamos cubriéndolo con plástico transparente.
¿De qué manera se tiene control sobre las ventas?	La empresa tiene el control sobre las ventas en base a: Diversificación de productos; Ofrece producto para todo género, desde niños; Precios razonables y muy competitivos.
¿Top Man Sport tiene un plan operativo sobre ventas?	Claro siempre nos manejamos a períodos anteriores para planificar las ventas del próximo, analizamos las metas a alcanzar y los recursos que manejamos.
¿Para conocer el estado de la empresa se analizan ingresos y gastos?	Si, los volúmenes de ventas mensuales nos dan las perspectivas de crecimiento que queremos alcanzar. No tenemos gastos considerables, es fácil detectar si algo pasa. Mensualmente se analizan todos los rubros
¿Los gastos que la empresa incurre tienen seguimiento por la administración?	No tenemos gastos importantes que seguir, a menos que algún momento determinado rubro se desvíe de lo normal Mensualmente se analizan todos los rubros.
¿La empresa tiene un plan operativo financiero?	Tenemos un plan financiero bajo el cual, manejamos todo el movimiento de la empresa, ello nos permite expandirnos sin caer en una iliquidez financiera por destinar recurso a otros eventos.
¿La empresa tiene estadísticas de ventas de los dos últimos años?	La empresa tiene estadísticas que realizamos hasta de 7 años anteriores en razón a que la información la tenemos que guardar por este lapso por normas tributarias; aprovechamos esta información para elaborar cualquier estadística que necesitamos.

Fuente: transcripción de entrevista realizada de forma personal.

De esta manera, el presupuesto va relacionado a la programación contable por parte de los registros de ingresos y egresos. De cierta forma, sería mejor realizar un plan

presupuestario para que exista un mejor manejo de las finanzas en la empresa en general. Por otro lado, se presenta la técnica del Checklist, donde se realizará un análisis de datos en función al análisis presupuestario de la empresa 'Top Man Sport'.

Tabla 1. Análisis Checklist

Ventas						
Meses	2018	2019	2020	%	%	
Enero	13681.62	31434.02	49193.38			129.75
Febrero	11059.78	44868.59	50266.65	305.69		12.03
Marzo	27700.15	47456.58	23879.4	71.32		-49.68
Abril	39215.67	43681.88	260.19	11.39		-99.40
Mayo	37038.47	58201.69	10212.26	57.14		-82.45
Junio	33010.76	57800.83	36818.05	75.10		-36.30
Julio	32879.6	56006.27	34516.82	70.34		-38.37
Agosto	65719.89	94521.6	48028.85	43.82		-49.19
Septiembre	56522.4	70490.76	1285.49	24.71		-98.18
Octubre	47008.52	36523.14		-22.31		-100.00
Noviembre	38068.31	55438.72		45.63		-100.00
Diciembre	106777.59	144985.94		35.78		-100.00
Total	508682.76	741410.02	254461.09	45.75		-65.68
Costos						
Meses	2018	2019	2020	%	%	
Enero	14898.94	0	35971.84	-100		
Febrero	15744.95	50430.9	41378.51	220.30		-17.95
Marzo	23498.44	52880.87	23996.05	125.04		-54.62
Abril	53771.52	66806.05	0	24.24		-100.00
Mayo	34270.28	75728.98	3061.12	120.98		-95.96
Junio	32307.81	48248.27	13859.55	49.34		-71.27
Julio	57689.51	65037.8	19279.27	12.74		-70.36
Agosto	56623.23	100540.65	23714.16	77.56		-76.41
Septiembre	37224.35	51133.6		37.37		-100.00
Octubre	19291.88	40749.29		111.23		-100.00
Noviembre	80289.9	102814.29		28.05		-100.00
Diciembre	51974.37	65230.01		25.50		-100.00
Total	477585.18	719600.71	161260.5	50.67		-77.59
Utilidad Bruta						
Meses	2018	2019	2020	%	%	
Enero	-1217.32	31434.02	13221.54	-2682.23146		-57.94
Febrero	-4685.17	-5562.31	8888.14	18.72		-259.79
Marzo	4201.71	-5424.29	-116.65	-229.10		-97.85
Abril	-14555.85	-23124.17	260.19	58.87		-101.13
Mayo	2768.19	-17527.29	7151.14	-733.17		-140.80
Junio	702.95	9552.56	22958.5	1258.92		140.34
Julio	-24809.91	-9031.53	15237.55	-63.60		-268.72
Agosto	9096.66	-6019.05	24314.69	-166.17		-503.96
Septiembre	19298.05	19357.16	1285.49	0.31		-93.36
Octubre	27716.64	-4226.15	0	-115.25		-100.00
Noviembre	-42221.59	-47375.57	0	12.21		-100.00
Diciembre	54803.22	79755.93	0	45.53		-100.00
Total	31097.58	21809.31	93200.59	-29.87		327.34

Gastos Operacionales					
Meses	2018	2019	2020	%	%
Enero	0	945.63	2523.72	0	166.88
Febrero	0	3227.71	3601.86	0.00	11.59
Marzo	0	2526.09	1885.87	0.00	-25.34
Abril	1541.31	3856.86	597.59	150.23	-84.51
Mayo	1487.73	2825.39	892.88	89.91	-68.40
Junio	589.32	2935.6	938.66	398.13	-68.02
Julio	1550.2	2784.71	861.26	79.64	-69.07
Agosto	4156.3	2039.85	912.32	-50.92	-55.28
Septiembre	2777.1	4610.26	0	66.01	-100.00
Octubre	2109.97	3024.96	0	43.37	-100.00
Noviembre	4172.04	3339.26	0	-19.96	-100.00
Diciembre	9636.3	3489.49	0	-63.79	-100.00
Total	28020.27	35605.81	12214.16	27.07	-65.70
Utilidades antes de impuestos					
Meses	2018	2019	2020	%	%
Enero	-1217.32	30488.39	10697.82	-2604.55	-64.91
Febrero	-4685.17	-8790.02	5286.28	87.61	-160.14
Marzo	4201.71	-7950.38	-2002.52	-289.22	-74.81
Abril	-16097.16	-26981.03	-337.4	67.61	-98.75
Mayo	1280.46	-20352.68	6258.26	-1689.48	-130.75
Junio	113.63	6616.96	22019.84	5723.25	232.78
Julio	-26360.11	-11816.24	14376.29	-55.17	-221.67
Agosto	4940.36	-8058.9	23402.37	-263.12	-390.39
Septiembre	16520.95	14746.9	1285.49	-10.74	-91.28
Octubre	25606.67	-7251.11	0	-128.32	-100.00
Noviembre	-46393.63	-50714.83	0	9.31	-100.00
Diciembre	45166.92	76266.44	0	68.85	-100.00
Total	3077.31	-13796.5	80986.43	-548.33	-687.01

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 2, las ventas entre 2018 y 2020 presentan una pérdida del 65% de ventas anual. En sí, esto debido a la crisis sanitaria que se presentó entre el 2019 y el 2020. Lo cual, conlleva a un estado de inflación de precios, el cierre de negocios, y que la competencia establezca costos bajos con un 78% de pérdida anual. Además, se observa que la utilidad bruta fluctuó entre el periodo 2018 y 2020, con un alto porcentaje de crecimiento del beneficio económico de los ingresos totales de la empresa. En cambio, en cuanto a los gastos operacionales no existió mayor aumento hacia el 2020, pues, existe una disminución del 60% del total de gastos.

2.4. Caracterización de la empresa

'Top Man Sport' es una empresa familiar administrada por su propietario Ing. Luis Ango, que se dedica a la venta de calzado deportivo y urbano al por menor (fotografía 1). Además, dispone de dos tiendas físicas para su comercialización ubicadas en el casco central de la ciudad de Ambato (ver figura 10) entre sus marcas más vendidas están Nike, Dc Shoes, Adidas, Skechers, entre otras.

Fotografía 1. Diseño de la empresa



Fuente: obtenida por el investigador.

Figura 10. Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: obtenida de Google Maps.

Propuesta de la investigación

Control presupuestario en la gestión administrativa y financiera de la empresa 'Top Man Sport'.

Desarrollo

Para el desarrollo de la propuesta, se analizarán los datos recolectados anteriormente con la aplicación de la entrevista y el Checklist. Específicamente, se tomarán en cuenta los datos históricos de años 2018, 2019, y 2020; basándose en variables en compras y ventas, costos, utilidades, y otros datos relevantes.

En ese sentido, específicamente se presentará una propuesta en base a presupuestos de 13 marcas que se comercializan en la empresa. Después del análisis respectivo, se llegará a determinar los índices financieros posibles a ser llevados a cabo en el año 2021. A continuación, se explican los objetivos de la propuesta, así como su procedimiento y formulación, antes de llegar a su posterior análisis.

Objetivos

- Determinar el presupuesto para año 2021.
- Obtener índices financieros.
- Analizar el presupuestos y datos financieros.

Procedimiento y Formulación

Se elaborarán los presupuestos de 13 marcas, basándose en información entregada por la empresa la cual se puede visualizar en los Anexos 1 y 2. De forma seguida, con la ayuda de las herramientas de Microsoft Excel, se realizarán matrices bajo el formato de Rincón (2011).

En primer lugar, se iniciará con el cálculo de las proyecciones de ventas mediante el método promedio, el cual, se calcula de la diferencia entre el año 2 y el año 1, y se divide entre la cantidad del año 1, el resultado obtenido se divide para el número de unidades del primer año. Posteriormente, se suman dichos valores, se divide para dos y se obtiene así el porcentaje de crecimiento en ventas, por consiguiente, la cantidad a vender en el año.

De forma seguida, para obtener la cantidad trimestral, se promedian las unidades vendidas trimestralmente en los 2 años anteriores y se obtiene que el primer trimestre representa el 15% de las ventas totales, el segundo trimestre el 25%, el tercero el 20% y el cuarto el 40%. Finalmente, una vez calculada la cantidad trimestral, se procede a multiplicar por el precio y se obtienen los ingresos.

Tabla 2. Cálculo de presupuestos de recaudo de ingresos

Cédula de Presupuestos de Recaudo de Ingresos					
Producto	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Marca 1	\$ 17,258.22	\$ 28,763.70	\$ 23,010.96	\$ 46,021.91	\$ 115,054.78
Marca 2	\$ 272.83	\$ 454.72	\$ 363.78	\$ 727.55	\$ 1,818.88
Marca 3	\$ 12,130.76	\$ 20,217.93	\$ 16,174.35	\$ 32,348.69	\$ 80,871.73
Marca 4	\$ 402.03	\$ 670.05	\$ 536.04	\$ 1,072.08	\$ 2,680.19
Marca 5	\$ 37,095.77	\$ 61,826.28	\$ 49,461.03	\$ 98,922.05	\$ 247,305.13
Marca 6	\$ 1,828.06	\$ 3,046.76	\$ 2,437.41	\$ 4,874.82	\$ 12,187.04
Marca 7	\$ 6,774.19	\$ 11,290.32	\$ 9,032.25	\$ 18,064.51	\$ 45,161.27
Marca 8	\$ 268.56	\$ 447.60	\$ 358.08	\$ 716.16	\$ 1,790.40
Marca 9	\$ -	\$ -	\$ 36.39	\$ 109.18	\$ 145.57
Marca 10	\$ 11,877.04	\$ 19,795.07	\$ 15,836.05	\$ 31,672.11	\$ 79,180.27
Marca 11	\$ 20.98	\$ 34.96	\$ 27.97	\$ 55.94	\$ 139.85
Marca 12	\$ 181.28	\$ 302.13	\$ 241.71	\$ 483.41	\$ 1,208.54
Marca 13	\$ 196.82	\$ 328.03	\$ 262.43	\$ 524.86	\$ 1,312.14
Total	\$ 88,306.53	\$ 147,177.55	\$ 117,778.44	\$ 235,593.26	\$ 588,855.78

Fuente: Matriz basada en el formato de Rincón (2011).

En la ficha adjunta, se observan los ingresos de cada marca, trimestralmente por método de demostración. Las diferencias más notables, se dan entre el segundo trimestre y el primero, debido a un mayor ingreso en el mismo. La razón detrás de este incremento es el día de la madre, pues, es la semana que más se vende en el primer semestre del año.

A su vez, se observa un considerable incremento de ventas para el cuarto trimestre, esto es, la época navideña, pues, si más gente busca regalos para sus seres queridos y se aplican ofertas para atraer clientes, convirtiéndose en el periodo con las mayores ventas. La Marca 9 registra ventas únicamente en el 3er y 4to trimestre, por una disminución en la demanda, se trata de zapatillas para niños y al no estar en clases presenciales no se consideran necesarias.

Por otro lado, para obtener el presupuesto de compras, se inicia con el inventario inicial (Anexo 3), el cual, es el inventario final del período anterior. Posteriormente se toman las unidades a vender que se calculó anteriormente. El inventario final (Anexo 4) depende de la política de la empresa, y TOPMAN procura mantener un 60% de su inventario. Para obtener las unidades a comprar, se suman las unidades a vender con el inventario final y se resta el inventario inicial. Para finalizar, dichas unidades se multiplican por el costo para obtener el valor a comprar.

Tabla 3. Cédula de resumen de presupuestos de compras

Cédula resumen de presupuestos de compras					
Producto	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Marca 1	\$ 4,920.40	\$ 15,887.86	\$ 13,575.10	\$ 30,782.39	\$ 65,165.75
Marca 2	\$ 35.20	\$ 283.30	\$ 251.91	\$ 609.96	\$ 1,180.37
Marca 3	\$ 2,714.22	\$ 10,026.32	\$ 8,640.11	\$ 19,880.20	\$ 41,260.85
Marca 4	\$ 27.11	\$ 237.19	\$ 211.35	\$ 513.42	\$ 989.07
Marca 5	\$ 4,815.83	\$ 30,680.07	\$ 27,092.60	\$ 64,889.06	\$ 127,477.57
Marca 6	\$ 253.55	\$ 1,701.59	\$ 1,505.16	\$ 3,614.65	\$ 7,074.95
Marca 7	\$ 1,262.28	\$ 5,883.50	\$ 5,132.02	\$ 12,049.95	\$ 24,327.75
Marca 8	\$ 108.31	\$ 301.59	\$ 254.89	\$ 566.99	\$ 1,231.78
Marca 9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73.24	\$ 73.24
Marca 10	\$ 1,892.34	\$ 10,817.02	\$ 9,515.72	\$ 22,652.26	\$ 44,877.34
Marca 11	\$ 0.99	\$ 4.96	\$ 4.34	\$ 10.24	\$ 20.52
Marca 12	\$ 23.70	\$ 110.29	\$ 96.20	\$ 225.84	\$ 456.03
Marca 13	\$ 42.34	\$ 204.67	\$ 178.82	\$ 421.01	\$ 846.84
				Total	\$ 267,476.30

Fuente: Matriz basada en el formato de Rincón (2011).

Al igual que en la proyección de ventas, en el presupuesto de compras, el cual se puede observar en los Anexos 5 y 8, se obtiene un incremento en el segundo trimestre, pues, al existir mayor demanda se necesita una mayor oferta para satisfacer la misma. Además, se observa un mayor incremento para el cuarto trimestre, al ser la época más

ocupada necesita la mayor inversión. Por otro lado, la Marca 9 no se necesita compras hasta el cuarto trimestre, debido a la disminución de la demanda. De manera seguida, para obtener el estado de costos, se suma el inventario inicial con las compras y se resta el inventario final.

Tabla 4. Estado de costos

ESTADO DE COSTOS					
	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Inventario	\$ 115,688.97	\$ 69,459.67	\$ 41,722.09	\$ 25,056.40	\$ 251,927.12
+ Compras de inventario	\$ 14,028.59	\$ 64,699.84	\$ 56,408.24	\$ 132,339.64	\$ 267,476.30
= Inventario disponible	\$ 129,717.56	\$ 134,159.50	\$ 98,130.33	\$ 157,396.03	\$ 519,403.42
- Inventario final	\$ 69,459.67	\$ 41,722.09	\$ 25,056.40	\$ 15,070.87	\$ 151,309.02
= Costo directo	\$ 60,257.89	\$ 92,437.42	\$ 73,073.93	\$ 142,325.17	\$ 368,094.40
Costo de Mano de Obra Directa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Costo de Servicio Directo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Costos indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Costo de inventario del período	\$ 60,257.89	\$ 92,437.42	\$ 73,073.93	\$ 142,325.17	\$ 368,094.40
+ Inv. Producto en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inv. Producto en Proceso Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Costo de Productos	\$ 60,257.89	\$ 92,437.42	\$ 73,073.93	\$ 142,325.17	\$ 368,094.40
+ Inv. productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inv. productos en proceso final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Costo de inventario final	\$ 60,257.89	\$ 92,437.42	\$ 73,073.93	\$ 142,325.17	\$ 368,094.40
+ Inv. producto Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Producto disponible a la venta	\$ 60,257.89	\$ 92,437.42	\$ 73,073.93	\$ 142,325.17	\$ 368,094.40
- Inv. Producto final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Costo de ventas	\$ 60,257.89	\$ 92,437.42	\$ 73,073.93	\$ 142,325.17	\$ 368,094.40

Fuente: elaboración propia.

El estado de costos permite observar un desglose de todos los costos que se han obtenido durante un periodo de tiempo determinado. Al ser una empresa comercial, el único costo que tiene son las compras de sus productos. A su vez, se observó que el presupuesto de compras es mayor en el cuarto trimestre debido a la alta demanda

presentada en ese periodo. Por último, el trimestre con menor inventario final debido a la misma razón.

Igualmente, se procede a calcular los Gastos Administrativos y depreciaciones (ver anexo 6 y 7) donde, se engloban: sueldos, honorarios, arriendos, intereses, etc. A través de su cálculo, se plantea el Estado de Resultados, cuyo objetivo es mostrar de forma resumida los ingresos, egreso y la utilidad bruta de la empresa.

Tabla 5. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
(+) Ventas brutas	\$ 88,306.53	\$ 147,177.55	\$ 117,778.44	\$ 235,593.26	\$ 588,855.78
(-) Costo de ventas	\$ 60,257.89	\$ 92,437.42	\$ 73,073.93	\$ 142,325.17	\$ 368,094.40
(=) Utilidad Bruta	\$ 28,048.64	\$ 54,740.14	\$ 44,704.50	\$ 93,268.10	\$ 220,761.38
(-) Gastos administrativos y ventas	\$ 22,776.17	\$ 22,776.17	\$ 22,776.17	\$ 22,776.17	\$ 91,104.67
(=) Utilidad antes de Participación	\$ 5,272.48	\$ 31,963.97	\$ 21,928.34	\$ 70,491.93	\$ 129,656.71
(-)15% Participación de trabajadores	\$ 790.87	\$ 4,794.60	\$ 3,289.25	\$ 10,573.79	\$ 19,448.51
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$ 4,481.60	\$ 27,169.37	\$ 18,639.09	\$ 59,918.14	\$ 110,208.21
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ 985.95	\$ 5,977.26	\$ 4,100.60	\$ 13,181.99	\$ 24,245.81
(=) Utilidad del ejercicio	\$ 3,495.65	\$ 21,192.11	\$ 14,538.49	\$ 46,736.15	\$ 85,962.40

Fuente: Matriz basada en el formato de Rincón (2011).

Como se contempla en la Tabla 5, el Estado de Resultados muestra de forma ordenada y detalla el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Al igual que en las fichas anteriores, se alcanza un incremento tanto de ingresos como de costos en el cuarto trimestre debido a la época navideña. Los gastos se mantienen, pues, al

incrementar las ventas no incurren a nuevos rubros o se incrementan los que se consideran como sueldos, honorarios, arriendos, entre otros.

Para finalizar, en la tabla 6, se calcula el estado de situación financiera, el cual, es el documento contable que informa acerca de la situación de la empresa. Asimismo, se presentan sus derechos, obligaciones, su capital y reservas. En este caso, se toman los datos de caja y bancos del disponible final del flujo de caja, el cual se puede visualizar en el Anexo 9.

En cambio, la mercadería del inventario final, propiedad planta y equipo, se toma del estado de situación financiera del periodo anterior y se actualiza la depreciación. Por el contrario, el área de proveedores se calcula basándose en los convenios de pago de 30 o 60 días. Finalmente, los préstamos financieros se calculan de las tablas de amortización. En cambio, los impuestos por pagar se deducen del impuesto a la renta por pagar en el año 2021.

Los Activos presentan montos considerables de Caja como de Inventarios, lo cual, le permite tener liquidez, y tiene relación con el giro del negocio. Además, un valor alto en Edificios, se demuestra el destino de utilidades de periodos anteriores y, por lo tanto, la buena toma de decisiones de la empresa.

Con respecto al *Pasivo*, se consigue un alto valor en proveedores, que tiene relación con las compras y con la política de pago. En adicción, se presenta un endeudamiento a largo plazo, el cual, les permitió continuar con sus actividades y no han visto la necesidad de recurrir a nuevos financiamientos externos. Finalmente, se ve que poseen un *Capital* de \$882.442.02, ocupado para invertir en mercadería, activos fijos o instrumentos financieros.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Evaluación

En la fase de evaluación, se procede a realizar la elaboración de presupuestos, basándose en el cálculo realizado del presupuesto, se procede a calcular los índices financieros para conocer la situación de la empresa y como se maneja según el análisis de evaluación publicado por Chiavenato (2007).

Capital de Trabajo

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \$187,873.82 - \$140,458.99 = \$ 47,414.83$$

Indica la cantidad de recursos o fondos disponibles que posee la empresa para poder seguir con su actividad normal, una vez que se hayan pagado todos sus pasivos a corto plazo. En este caso, la empresa cuenta con \$47.414,83 para el giro del negocio en el siguiente periodo, monto apropiado para la inversión que hace la empresa para mantener la rotación de inventario y ofrecer los últimos modelos a los clientes. Dicha estrategia, le ha permitido perdurar en el mercado a pesar de la complicada situación que atraviesa el sector debido a la emergencia sanitaria.

Índice de Liquidez

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = \$187,873.82 / \$140,458.99 = \$ 1.34$$

Por cada \$1 de deuda que la empresa posee a corto plazo tiene \$1.34 de respaldo en sus activos corrientes para pagar, así pues, se cuenta con los recursos necesarios para afrontar sus obligaciones a corto plazo. La empresa ha realizado una buena gestión con su financiamiento externo y con los acuerdos de pagos a sus proveedores, pues, no necesita recurrir a sus activos fijos para poder cumplir con sus obligaciones,

en caso de no poseer los recursos necesarios. La empresa trabaja con ventas a contado y compras a contado y a crédito, lo que le ha permitido mantener una buena liquidez.

Prueba Acida

$$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente} = \$187,873.82 - \$151,309.02 / \\ \$140,458.99 = \$ 0.26$$

Muestra la suficiencia que tiene la empresa de cubrir sus deberes a un plazo breve, sin necesidad de vender su inventario. Por lo tanto, por cada \$1 de deuda tiene \$0.26 para convertirlo en efectivo y cumplir con la misma. Al ser una empresa comercial, tiene sentido que el valor sea inferior a uno, pues la mayoría de su activo corriente está concentrado en inventarios, lo cual, ha permitido ofrecer distintos modelos a los clientes hasta encontrar el adecuado, por tal motivo, se evita la pérdida de ventas.

Costo de Ventas

$$\text{Costo de Ventas} / \text{Ventas} = \$368,094.40 / \$588,855.78 = 62.51\%$$

Indica el porcentaje que representa el costo sobre el total de las ventas. En este caso, el 62.51% del costo tiene relación al sector perteneciente a la empresa, pues, la no producción de mercadería intensifica la dependencia de costos de proveedores. Para llegar a este costo, la empresa ha realizado distintos convenios con sus proveedores para reducir el mismo, como a mayor volumen de compras mayor descuento, o al realizar las compras a contado obtiene una reducción del precio.

Resultado del Período

$$\text{Resultado del Período} / \text{Ventas} = \$85,962.40 / \$588,855.78 = 14.60\%$$

Es el porcentaje de utilidad después de cubrir todos los costos, gastos e impuestos en el periodo. Este margen es el más importante para los socios, pues, mide el grado de recuperación de su inversión. En este caso, es del 14.60%, lo cual, se considera moderado en el sector comercial. Esta utilidad se ha obtenido gracias a ciertas estrategias implementadas por la empresa; como los convenios con los proveedores, así como, un control en sus gastos para no sobrepasarse en lo innecesario.

Ratio ROA

$$\text{Rentabilidad} / \text{Activos Totales} = \$85,962.40 / \$1,246,887.95 = 6.89\%$$

Representa la rentabilidad financiera de la empresa, en comparación con la utilidad obtenida en relación con la inversión realizada. Es una medida de lo eficiente que es la empresa y de cuánto beneficio genera a partir del dinero o los recursos requeridos. Dicho de otra manera, por cada \$1 que inviertan, logran 6.89% de rendimiento, indicador que le permite a la empresa conocer si su inversión da buenos resultados y si es conveniente invertir en más activos para su expansión.

Ratio ROE

$$\text{Rentabilidad} / \text{Patrimonio} = \$85,962.40 / \$968,404.42 = 8.88\%$$

Determina la capacidad que una empresa tiene de generar valor para sus accionistas, a saber, la empresa obtendría \$8,88 por cada \$100 invertidos. Como es una empresa comercial, no ejerce un control sobre los costos y depende de sus proveedores; sin embargo, gracias a las estrategias previamente mencionadas se obtiene un buen

indicador, el cual, sirve como incentivo para que los socios aporten en la empresa y continúe ampliándose.

Endeudamiento

$$\text{Pasivo} / \text{Activo} = \$278,483.53 / \$1,246,887.95 = 22.33\%$$

Por cada \$1 de inversión en activos, la empresa financió con fondos de terceros el 22.33%. En otras palabras, actualmente la empresa no posee mayor riesgo en contraste con el manejo eficaz de recursos y la correcta toma de decisiones.

Deuda Corto Plazo

$$\text{Deuda Corto Plazo} / \text{Deuda Total} = \$140,458.99 / \$278,483.53 = 50.44\%$$

El 50.44% de sus obligaciones están concentradas al corto plazo, lo cual, no representa un problema para la empresa, pues se pudo observar con el Capital de Trabajo que tiene recursos para continuar con el giro del negocio una vez canceladas las obligaciones. Debido a su política de compras a contado la empresa se permite endeudarse a corto plazo, pues cuenta con los recursos necesarios para cumplir con dichas deudas en el periodo establecido. Así también, les permite ahorrar en cuanto a gastos financieros.

Apalancamiento

$$\text{Pasivo} / \text{Patrimonio} = \$278,483.53 / \$968,404.42 = \$ 0.29$$

Indica la relación entre el uso del endeudamiento como mecanismo de financiamiento y el uso de los fondos de los accionistas, muestra cuántas unidades monetarias han llegado de afuera del negocio, por cada unidad monetaria aportada por los accionistas,

en este caso la empresa se encuentra apalancada principalmente por capital propio con un indicador de 0.29. La empresa se ha constituido mayoritariamente basándose en su capital, esto es, que saben manejar sus recursos y tomar las mejores decisiones en cuanto al destino de las utilidades por lo que en su mayoría no han tenido que recurrir a terceros para crecer como empresa.

CONCLUSIONES

- A forma de conclusión, se confirma que el control de presupuesto en la gestión administrativa y financiera de una empresa es primordial para conservar cierto balance entre los ingresos y egresos, lo cual, permite tomar mejores decisiones financieras para el futuro de la empresa. A su vez, para que exista un crecimiento exponencial en la empresa, es necesario controlar el panorama financiero anual.
- Además, se llegó a determinar que, dentro de un presupuesto para la gestión administrativa y financiera, se toma en cuenta las ventas, costos, utilidades, y gastos realizados en la empresa. En este caso, se propuso aplicar el control presupuestario en la empresa 'Top Man Sport' bajo la premisa de los datos recogidos de 13 marcas entre el periodo 2018-2020, el mismo, funciono de guía para poder utilizarlo en el año 2021.
- De los hallazgos encontrados, se comprobó que los ingresos de cada marca decrecen conforme pasan los meses; además, un incremento de ventas en fechas especiales y días celebres de la ciudad. Por ejemplo, en el presupuesto de compras se obtiene un incremento en el cierre anual debido a que también son festividades. Por tanto, los ingresos y egresos dependen de la época en el año, en donde, muchas veces se tiene que establecer una proyección de ventas para recuperar los gastos de los trimestres más bajos en ingresos.
- Por último, si se evalúan los estados de costos y estado de resultados, se llegó a ver que el presupuesto para compras aumenta en épocas de alta demanda. Entonces, al observar los resultados del periodo, se obtiene un 14.60%, en utilidades gracias convenios con proveedores y el control de gastos. Finalmente, se concluye que la empresa se ha organizado mayoritariamente basándose en su capital, con el manejo de recursos y toma de decisiones al momento de recurrir a terceros para crecer como empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la propuesta de control de presupuesto de la gestión administrativa y financiera a la empresa 'Top Man Sport' para facilitar la toma de decisiones a futuro en la organización. Además, se sugiere el uso de esta herramienta financiera para cumplir las metas en el presupuesto, y mejorar las ventas de esta.
- La propuesta presentada, mejora la gestión administrativa y financiera de la empresa evaluada, por lo mismo, se sugiere establecer un mejor orden financiero en la organización para que exista conocimiento sobre los ingresos y egresos anuales. A su vez, utilizar los datos históricos de presupuestos pasados para poder utilizar esta información en el futuro y mantener en pie la empresa a corto y largo plazo.
- Finalmente, otro aspecto importante a tomar en cuenta es que el control presupuestario ayuda a visualizar a futuro la gestión de gastos, para obtener un menor porcentaje de endeudamiento al final de cada trimestre. Por consiguiente, se sugiere la implementación de la propuesta, a través de herramientas utilizadas en este trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Bellido, A. (2008). *Administración financiera Tomo II*. Técnico Científico S.A.

Binda, N. U. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.

Bravo, G. (2010). *Administración financiera*. México. Instituto Politécnico Nacional.

Burbano, J. & Ortiz, A. (2004). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Editorial McGraw-Hill. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=3214913&query=pre-supuestos>.

Caballero, P. (2014). *Gestión administrativa de la actividad comercial. Manual teórico*. Editorial CEP, SL. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=4310481&query=pre-supuesto+comercial>.

Carballo, J. P. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC Editorial.

Carrasco, C. y Pallerola, J. (2014). *Gestión financiera*. Editorial Rama.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración (Vol. Séptima edición)*. Mcgraw Hill Interamericana. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Correa, F. (2009). *Administración*. El Cid Editor.

- Doncel, E., & Montes, C. (2017). *El presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales pymes* [Proyecto de Investigación, Universidad la Gran Colombia].
- Federal, A. M. (2014). *Administración financiera*. Grupo Editorial Patria.
- Flores, M. (2018). *Propuesta de una herramienta de gestión financiera y control presupuestario para la toma de decisiones de la alta gerencia en un Colegio de Profesionales de Costa Rica*.
- Gancino, A. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el periodo 2009* [Tesis de pregrado]. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación. 6ta Edición Sampieri*. McGraw-hill/Interamericana editores, S.A.
- Kotler P. (2013). *Dirección de Marketing, Edición del Milenio*. Prentice Hall.
- Lozano, A. (2009). *Presupuestos*. El Cid Editor.
- Madueño, J. A. C. (2011). El control presupuestario en las entidades locales. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. 757-779.
- Muñoz, C. M. (2022). *Control presupuestario del Comercial Valeska, período 2020–2021* [Tesis de pregrado]. Universidad de Babahoyo, Ecuador.
- Ocampo, E. (2009). Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109.

- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía. Revista general de Información y Documentación*, 13(1), 5-35.
- Pacheco, C. (2015). *Presupuestos: un enfoque gerencial*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Editorial Impct.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Peña, D. N. (2009). *Proyecciones de la econometría sobre la empresa: un modelo de previsión sobre indicadores financieros*. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Polo, B. (2018). *Manual de presupuestos: teórico y práctico*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales. (1ra Edición ed.)*. Eco Ediciones. Recuperado de <https://www.academia.edu/35646497/Presupuestos-empresariales>.
- Ruiz, H. M. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning.
- Saavedra, J., & Bardales, J. (2020). Control interno de la ejecución presupuestal en la gestión de salud 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1092-1110.
- Sánchez, M. (2014). *Administración 1*. Grupo Editorial Patria.
- Sinisterra, G. y Polanco, L. (2009). Contabilidad administrativa. *Pensamiento & Gestión*, 1(46), 161-186.

Tapia, J. (2013). *El control presupuestario y su incidencia en la Gestión Financiera de la Coordinación Zonal 3 Ministerio de Educación* [Maestría en Gerencia Publica, Universidad Técnica de Ambato].

Vásquez, S. M. (2022). *Ejecución presupuestal y la calidad de gasto público de la municipalidad provincial de Huánuco periodo 2022* [Tesis de pregrado]. Universidad de Huanuco, Perú.

ANEXOS**Anexo 1. Cédula de presupuestos de ventas totales**

PRODUCTOS	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Marca 1	201	334	267	535	1337
Marca 2	6	9	7	15	37
Marca 3	184	307	246	492	1229
Marca 4	5	8	6	12	31
Marca 5	541	901	721	1442	3605
Marca 6	27	44	36	71	178
Marca 7	93	156	124	249	622
Marca 8	4	7	5	10	26
Marca 9	0	0	1	3	4
Marca 10	179	298	239	477	1193
Marca 11	3	5	4	8	21
Marca 12	3	5	4	9	22
Marca 13	3	4	4	7	18
Total	1248	2080	1665	3331	8323

Anexo 2. Cédula de presupuestos de precios

PRODUCTOS	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Marca 1	\$ 86,04	\$ 86,04	\$ 86,04	\$ 86,04
Marca 2	\$ 48,70	\$ 48,70	\$ 48,70	\$ 48,70
Marca 3	\$ 65,80	\$ 65,80	\$ 65,80	\$ 65,80
Marca 4	\$ 87,35	\$ 87,35	\$ 87,35	\$ 87,35
Marca 5	\$ 68,60	\$ 68,60	\$ 68,60	\$ 68,60
Marca 6	\$ 68,59	\$ 68,59	\$ 68,59	\$ 68,59
Marca 7	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60	\$ 72,60
Marca 8	\$ 68,71	\$ 68,71	\$ 68,71	\$ 68,71
Marca 9	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50	\$ 34,50
Marca 10	\$ 66,39	\$ 66,39	\$ 66,39	\$ 66,39
Marca 11	\$ 6,63	\$ 6,63	\$ 6,63	\$ 6,63
Marca 12	\$ 55,66	\$ 55,66	\$ 55,66	\$ 55,66
Marca 13	\$ 73,62	\$ 73,62	\$ 73,62	\$ 73,62

Anexo 3. Cédula de presupuestos inventario inicial

Detalle	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Marca 1	\$ 18.016,87	\$ 10.810,12	\$ 6.486,07	\$ 3.891,64	\$ 39.204,70
Marca 2	\$ 526,48	\$ 315,89	\$ 189,53	\$ 113,72	\$ 1.145,63
Marca 3	\$ 12.896,78	\$ 7.738,07	\$ 4.642,84	\$ 2.785,70	\$ 28.063,39
Marca 4	\$ 450,00	\$ 270,00	\$ 162,00	\$ 97,20	\$ 979,20
Marca 5	\$ 53.094,57	\$ 31.856,74	\$ 19.114,05	\$ 11.468,43	\$ 115.533,79
Marca 6	\$ 2.997,68	\$ 1.798,61	\$ 1.079,17	\$ 647,50	\$ 6.522,96
Marca 7	\$ 8.858,68	\$ 5.315,21	\$ 3.189,12	\$ 1.913,47	\$ 19.276,49
Marca 8	\$ 283,75	\$ 170,25	\$ 102,15	\$ 61,29	\$ 617,44
Marca 9	\$ 115,72	\$ 115,72	\$ 115,72	\$ 92,57	\$ 439,73
Marca 10	\$ 17.960,44	\$ 10.776,26	\$ 6.465,76	\$ 3.879,45	\$ 39.081,91
Marca 11	\$ 7,76	\$ 4,65	\$ 2,79	\$ 1,68	\$ 16,88
Marca 12	\$ 165,92	\$ 99,55	\$ 59,73	\$ 35,84	\$ 361,05
Marca 13	\$ 314,32	\$ 188,59	\$ 113,15	\$ 67,89	\$ 683,96
Total	\$ 115.688,97	\$ 69.459,67	\$ 41.722,09	\$ 25.056,40	\$ 251.927,12

Anexo 4. Cedula de presupuestos inventario final

Detalle	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Marca 1	\$ 10.810,12	\$ 6.486,07	\$ 3.891,64	\$ 2.334,99	\$ 23.522,82
Marca 2	\$ 315,89	\$ 189,53	\$ 113,72	\$ 68,23	\$ 687,38
Marca 3	\$ 7.738,07	\$ 4.642,84	\$ 2.785,70	\$ 1.671,42	\$ 16.838,04
Marca 4	\$ 270,00	\$ 162,00	\$ 97,20	\$ 58,32	\$ 587,52
Marca 5	\$ 31.856,74	\$ 19.114,05	\$ 11.468,43	\$ 6.881,06	\$ 69.320,27
Marca 6	\$ 1.798,61	\$ 1.079,17	\$ 647,50	\$ 388,50	\$ 3.913,78
Marca 7	\$ 5.315,21	\$ 3.189,12	\$ 1.913,47	\$ 1.148,08	\$ 11.565,89
Marca 8	\$ 170,25	\$ 102,15	\$ 61,29	\$ 36,77	\$ 370,46
Marca 9	\$ 115,72	\$ 115,72	\$ 92,57	\$ 92,57	\$ 416,59
Marca 10	\$ 10.776,26	\$ 6.465,76	\$ 3.879,45	\$ 2.327,67	\$ 23.449,15
Marca 11	\$ 4,65	\$ 2,79	\$ 1,68	\$ 1,01	\$ 10,13
Marca 12	\$ 99,55	\$ 59,73	\$ 35,84	\$ 21,50	\$ 216,63
Marca 13	\$ 188,59	\$ 113,15	\$ 67,89	\$ 40,74	\$ 410,37
Total	\$ 69.459,67	\$ 41.722,09	\$ 25.056,40	\$ 15.070,87	\$ 151.309,02

Anexo 5. Cédula de presupuestos total de compras

Materia prima	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
Marca 1	81	263	225	509	1078
Marca 2	1	6	6	14	27
Marca 3	64	235	202	466	966
Marca 4	1	5	5	11	22
Marca 5	100	637	562	1347	2646
Marca 6	5	31	28	66	130
Marca 7	25	114	100	234	472
Marca 8	2	5	4	10	22
Marca 9	0	0	0	3	3
Marca 10	37	213	188	446	885
Marca 11	1	4	3	8	16
Marca 12	1	4	3	8	16
Marca 13	1	3	3	7	13

Anexo 6. Gastos Administrativos

GASTOS	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
Sueldos	\$ 3.731,16	3.731,16	3.731,16	3.731,16
Beneficios sociales	\$ 711,85	711,85	711,85	711,85
Aportación Patronal	\$ 453,34	453,34	453,34	453,34
Honorarios	\$ 225,00	225,00	225,00	225,00
Arriendos	\$ 1.631,93	1.631,93	1.631,93	1.631,93
Suministros y materiales	\$ 234,94	234,94	234,94	234,94
Servicios básicos	\$ 721,83	721,83	721,83	721,83
Gastos financieros	\$ 1.392,88	1.392,88	1.392,88	1.392,88
Seguros	\$ 762,23	762,23	762,23	762,23
Repuestos y combustible	\$ 74,60	74,60	74,60	74,60
Depreciaciones	\$ 12.699,14	12.699,14	12.699,14	12.699,14
Otros gastos	\$ 137,29	137,29	137,29	137,29
Total	\$ 22.776,17	\$ 22.776,17	\$ 22.776,17	\$ 22.776,17

Anexo 7. Depreciaciones

Bienes	Valor del Bien	% Depreciación	Depreciación Anual	Depreciación Trimestral
Edificios	\$ 846.500,00	5%	\$ 42.325,00	\$ 10.581,25
Vehículos	\$ 40.000,00	20%	\$ 8.000,00	\$ 2.000,00
Muebles y Enseres	\$ 4.160,00	10%	\$ 416,00	\$ 104,00
Equipo de Computo	\$ 69,20	33,33%	\$ 23,06	\$ 5,77
Sistemas Control y Segur.	\$ 97,45	33,33%	\$ 32,48	\$ 8,12
Total, Propiedad Planta y Equipo	\$ 890.826,65		\$ 50.796,54	\$ 12.699,14

Anexo 8. Compras

	1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE	TOTAL
Contado	\$ 8.417,15	\$ 38.819,90	\$ 33.844,94	\$ 79.403,78	\$ 160.485,78
A crédito	\$ 5.611,44	\$ 25.879,93	\$ 22.563,30	\$ 52.935,85	\$ 106.990,52

Anexo 9. Fujo de caja proyectado

PERÍODO	1ER TRIMESTRE	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE
Disponible Inicial	\$ 18.621,00	\$ 33.792,50	\$ 75.655,50	\$ 107.482,86
Ventas	\$ 88.306,53	\$ 147.177,55	\$ 117.778,44	\$ 235.593,26
INGRESOS	\$ 106.927,53	\$ 180.970,05	\$ 193.433,93	\$ 343.076,12
Costo de ventas	\$ 60.257,89	\$ 92.437,42	\$ 73.073,93	\$ 142.325,17
Gastos Administración y Ventas	\$ 10.077,03	\$ 10.077,03	\$ 10.077,03	\$ 10.077,03
EGRESOS	\$ 70.334,92	\$ 102.514,45	\$ 83.150,96	\$ 152.402,20
Gastos financieros	\$ 2.800,11	\$ 2.800,11	\$ 2.800,11	\$ 2.800,11
Disponible Final	\$ 33.792,50	\$ 75.655,50	\$ 107.482,86	\$ 187.873,82