



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**CONTROL PRESUPUESTARIO PARA LA EMPRESA ANDESFOODS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría**

**Línea de investigación:**

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

**Autora:**

Emily Yomaira Caiza Chicaiza

**Director:**

Mg. Hernán Paúl Ortiz Coloma

**Ambato - Ecuador**

**Octubre 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **EMILY YOMAIRA CAIZA CHICAIZA**, con cédula de ciudadanía **1850641182**, autora del trabajo de graduación titulado: "CONTROL PRESUPUESTARIO PARA LA EMPRESA ANDESFOODS", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, 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 del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2024



Emily Yomaira Caiza Chicaiza

CC. 1850641182

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

**Tema:**

**CONTROL PRESUPUESTARIO PARA LA EMPRESA ANDESFOODS**

**Línea de investigación:**

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

**Autora:**

Emily Yomaira Caiza Chicaiza

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CC. 1803326857

**CALIFICADOR**

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   
f.   
f.   
f.   
f.   
 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
DIRECCIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2024**

## DEDICATORIA

Con profundo amor y gratitud, dedico esta tesis:

A la memoria de mi querido abuelito Julio Chicaiza y mi querido tío Carlos Chicaiza, cuya sabiduría y cariño siguen guiando mis pasos. Aunque ya no estén físicamente, su presencia perdura en cada logro de mi vida.

A mi madre Martha Chicaiza, pilar fundamental de mi existencia. Tu amor incondicional, sacrificio y apoyo constante han sido la fuerza que me impulsa a superarme cada día. Este logro es tan tuyo como mío.

A Wendy Ramírez, mi mejor amiga y confidente. Tu amistad ha sido un refugio en los momentos difíciles y una fuente de alegría en los buenos tiempos. Gracias por estar siempre a mi lado en este viaje académico y personal.

A toda mi familia, por su amor, comprensión y apoyo inquebrantable. Ustedes son la razón de mi esfuerzo y dedicación.

Este trabajo es el fruto de su amor, apoyo y fe en mí. Gracias por ser parte fundamental de este sueño hecho realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, doy gracias a Dios, por brindarme sabiduría para poder culminar con mis estudios académicos, en segundo lugar, quiero agradecer a mi madre que ha sido mi pilar fundamental y mi fortaleza para seguir adelante con mis metas y objetivos en la Universidad, agradecerles también a mis licenciados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por impartir conocimientos que me ayudaron en el transcurso de mi carrera.

## RESUMEN

La presente investigación se basa en establecer un control presupuestario que sea eficaz para la empresa ANDESFOODS. Esta propuesta se debe a la importancia del manejo del presupuesto en cualquier organización para de esta forma hacer un uso más eficiente de los recursos financieros y optimizar los gastos operativos. El objetivo de este proyecto es: realizar control presupuestario para el cumplimiento de los objetivos gerenciales en la empresa ANDESFOODS.

La metodología consiste en analizar los actuales procesos de gestión presupuestaria mediante recolección de información la revisión documental respecto al tema. Con esta información se identificarán los principales problemas e inconsistencias del ciclo presupuestario. Se examinarán aspectos como la alineación con la estrategia empresarial, la participación de los diferentes departamentos, los métodos de proyección y estimación, los mecanismos de seguimiento y control, y la integración con otros sistemas de gestión.

En una segunda etapa, optará por mejoras en la planificación presupuestaria, se incorporará indicadores y alertas tempranas ante desviaciones, se tiene como estanciamiento que los resultados que se obtendrán faciliten a la empresa ANDESFOODS, a reducir gastos no presupuestados, optimizar la asignación de recursos, mejorar la gestión presupuestaria, y el establecimiento de acciones y actividades que permitan contar con los recursos necesarios para el desempeño de las operaciones financieras de la empresa la cual impactará positivamente en su desempeño operacional y financiero

**Palabras clave:** presupuesto, planificación, administración financiera, control presupuestario.

## **ABSTRACT**

*This investigation is based on establishing budget control that is effective for the ANDESFOODS company. This proposal is due to the importance of budget management in any organization in order to make more efficient use of financial resources and optimize operating expenses. The objective of this project is: to carry out budgetary control for the fulfillment of management objectives in the ANDESFOODS company.*

*The methodology consists of analyzing the current budget management processes by collecting information and reviewing documents regarding the topic. With this information, the main problems and inconsistencies of the budget cycle will be identified. Aspects such as alignment with business strategy, participation of different departments, projection and estimation methods, monitoring and control mechanisms, and integration with other management systems will be examined.*

*In a second stage, it will opt for improvements in budget planning, indicators and early warnings of deviations will be incorporated, it is assumed that the results that will be obtained will facilitate the ANDESFOODS company to reduce unbudgeted expenses, optimize the allocation of resources, improve budget management, and the establishment of activities and that will allow having the necessary resources for the performance of the company's financial actions which will positively impact its operational and financial performance*

**Keywords:** *budget, planning, financial administration, budgetary 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
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	4
1.1. Fundamentación teórica del presupuesto .....	4
1.2. Planificación presupuestaria .....	10
1.3. Control presupuestario.....	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	14
2.1. Tipo de investigación .....	14
2.2. Caracterización de la empresa.....	21
CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	27
3.1. Desarrollo del manual de políticas presupuestarias.....	27
3.2. Manual de políticas presupuestos para la empresa ANDESFOODS .....	28
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES .....	40
BIBLIOGRAFÍA .....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Entrevista al Contador .....	15
Tabla 2. Análisis de Presupuesto .....	18
Tabla 3. Análisis del presupuesto.....	19
Tabla 4. Análisis Presupuestaria .....	20
Tabla 5. Presupuesto de Ventas .....	31
Tabla 6. Presupuesto de Compras.....	34
Tabla 7. Presupuesto de Estados Financieros .....	37

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas totales en dólares CIIU1080 .....	2
Gráfico 2. Organigrama.....	22

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Presupuesto en el tiempo.....	5
Figura 2. Diagnóstico empresarial interno y externo. ....	7
Figura 3. Clasificación del Presupuesto .....	8
Figura 4. Ciclo de Planificación .....	11
Figura 5. Proceso de Aprovisionamiento.....	23
Figura 6. Área de distribución y ventas .....	24

## INTRODUCCIÓN

En el presupuesto empresarial se observa cómo se maneja los recursos disponibles dando así un alcance a los objetivos que se establecen en las estrategias de las mismas. En un entorno comercial cada vez más competitivo y dinámico, es importante asignar y utilizar de manera eficiente los recursos financieros disponibles para lograr las metas estratégicas. Un presupuesto bien diseñado y ejecutado, no solo es útil para controlar las finanzas, sino también para la toma de decisiones informadas y la optimización de los recursos. Es importante estudiar de las causas al momento que se detecten desviaciones para la toma de decisiones de manera correcta en caso de que pueda afectar a la empresa.

En el control presupuestario conlleva a la planificación, ejecución, seguimiento y ajuste presupuestario de la empresa, en primera estancia se elabora presupuestos detallados para cada área funcional, como ventas, producción, compras y gastos operativos, los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos y las proyecciones de la empresa. La investigación actual se enfoca en la compañía ANDESFOODS, la cual se dedica a la fabricación de *treats* y *snacks* para las mascotas.

En los últimos años, la industria de alimentos y snacks para mascotas, tiene un crecimiento notable debido a la tendencia en aumento de los propietarios que consideran a sus mascotas como parte de su familia y son capaces de invertir en productos de alta calidad para su cuidado y bienestar. De acuerdo con Portilla y Defranc. (2023). Los dueños de las mascotas buscan opciones más exclusivas y saludables, y eso hace que el mercado de alimentos y golosinas para los animales aumente considerablemente, por lo que proporciona variedades especializadas para satisfacer las necesidades únicas de cada uno.

A nivel internacional, empresas como Nestlé Purina Pet y Mars Petcare en Estados Unidos, que controlan el mercado con sus marcas reconocidas, en tiendas minoristas, por lo que han conseguido establecer una sólida red de distribución a nivel mundial. Santelmo (2017) menciona que cuentan con recursos financieros y

procesos de planificación, en donde invierten grandes sumas en investigación y desarrollo, lo que les permite estar a la cabeza en la innovación de productos, sabores y presentaciones atractivas para los consumidores.

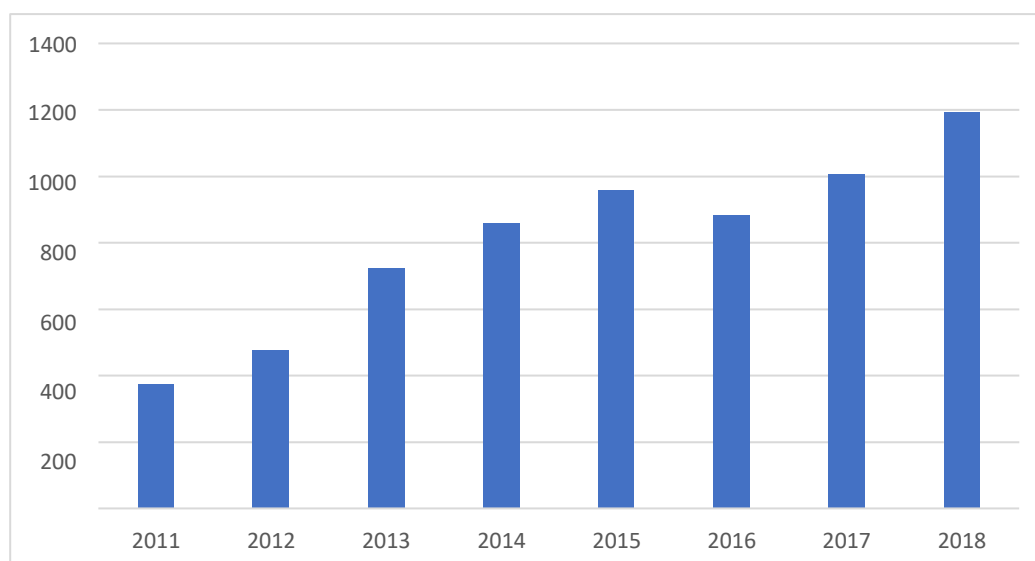
A nivel nacional, Ecuador representa mercados atractivos en el consumo de alimentos y snacks para mascotas, en donde se observa un aumento de 22% en el primer trimestre de 2023 de acuerdo con el mercado Kantar. Ciba (2023) expresa que frente al crecimiento de la demanda de los productos para las mascotas las compañías en Ecuador están realizando inversiones para ampliar su capacidad productiva, que dará un alcance a una mayor cantidad de consumidores a nivel nacional como en los mercados internacionales.

**Cuadro 1. El análisis arancelario**

Clasificación	Ítem
CIU	1080
Familia	Industria Manufactura
División	Elaboración productos alimenticios
Clase	Elaboración de productos alimenticios preparados para animales

Fuente: Tomado de Suarez. M (2020)

**Gráfico 1. Ventas totales en dólares CIU1080**



Tomado de Suarez, M. (2020)

Se observa que, en los datos de las ventas en alimento y snacks para las mascotas ha crecido 1.193 millones de dólares en Ecuador en el año 2018 con un aumento variable hasta el 18.3%, información que de interés hacia los animales dentro del hogar. De acuerdo con Suarez (2020), la producción de los productos se ha visto un crecimiento sostenido según el periodo entre 2011 y el 2018, un promedio de nivel de producción de una tasa anual del 19% durante esos años.

La situación problemática, se centra en la empresa ANDESFOODS presenta ausencia de mecanismos de monitoreo en el área financiera y presupuestaria, la inexistencia de políticas y procedimientos claros ha provocado que cada departamento maneje sus gastos e inversiones de forma descoordinada. La falta de políticas para el monitoreo y seguimiento del gasto real versus lo presupuestado ha permitido que numerosas áreas excedan recurrentemente sus asignaciones sin mayores consecuencias. Esta situación deriva en déficits imprevistos que deben ser cubiertos con recortes en otras partidas estratégicas. Esto generaba déficits inesperados que debían ser cubiertos.

La compañía Andesfoods requiere realizar un manual con políticas integrales que rijan todos los aspectos del ciclo presupuestario, desde la planificación hasta el control y cierre.

Respecto a lo anterior mencionado la idea a defender, un adecuado control presupuestario en la empresa ANDESFOODS contribuye al cumplimiento de los objetivos gerenciales de la empresa.

En la presente investigación tiene como objetivo general: realizar control presupuestario para el cumplimiento de los objetivos gerenciales en la empresa ANDESFOODS.

Según con el objetivo general, se planteó objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la planificación presupuestaria en la gestión empresarial.
2. Analizar la gestión presupuestaria de la empresa ANDESFOODS.
3. Proponer un manual de políticas presupuestarias aplicables para la empresa ANDESFOODS.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Fundamentación teórica del presupuesto**

El origen del presupuesto radica en la asignación de los recursos limitados desde tiempos antiguos. Hoy en día, el presupuesto se ha enfocado para satisfacer las necesidades de las empresas, alcanzado niveles significativos de complejidad, como el presupuesto base cero o el enfoque Kaizen. Ruelas (2018), señala que el presupuesto es principalmente una planificación expresada en términos de dinero, por lo que es parte integral del proceso de planificación financiera. “La importancia radica en analizar la situación financiera actual de una entidad y proyectar las cifras que se desean lograr en el futuro”. (Ruelas, 2018, p. 1).

El presupuesto es una herramienta integral de planificación que coordina y detalla los recursos cuantitativos y financieros utilizados por una organización para alcanzar sus metas y objetivos establecidos. Ramírez (2011) menciona que al proporcionar una planificación detallada de los recursos necesarios y del presupuesto se asigna para su adquisición y uso, con el fin de orientar las actividades de la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

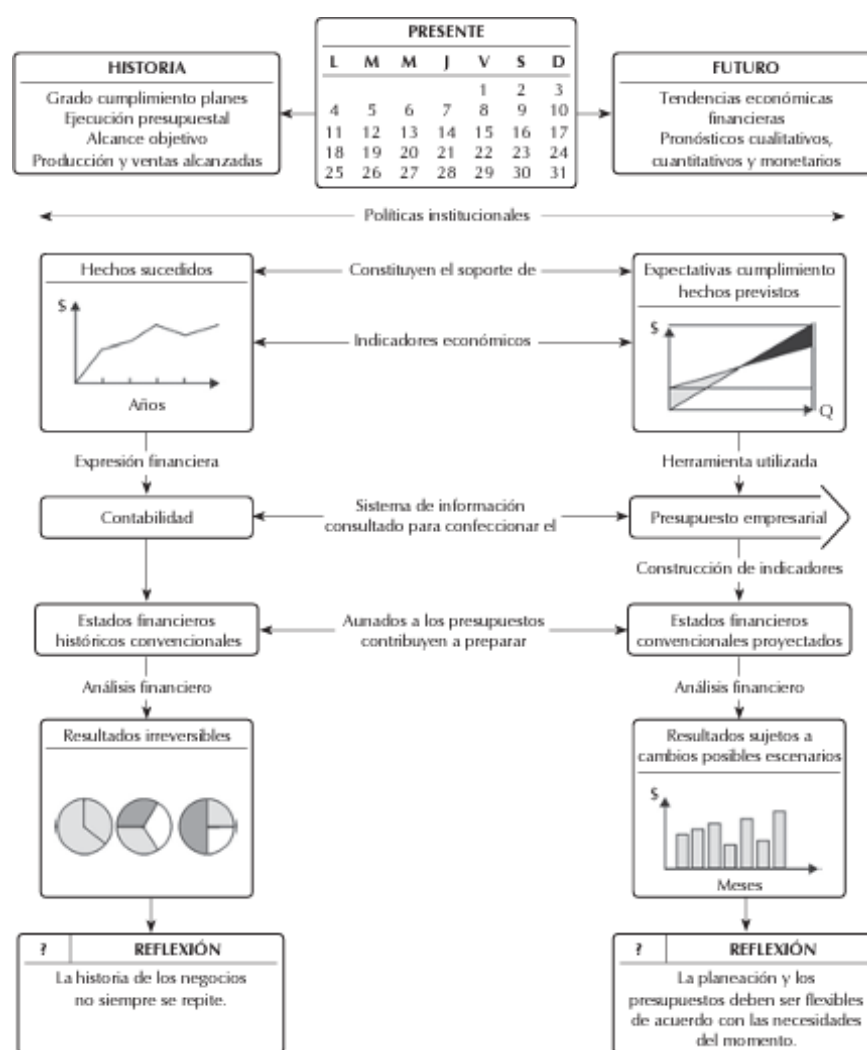
A los presupuestos los utilizan con el objetivo de antelar los egresos futuros y los ingresos, “poder trazar objetivos y metas financieras, controlar los costos fijos y asignar mejor los recursos” (Suarez. M. p9). Se usan también como herramientas de planificación, se interpreta en términos monetarios, e instrumentos de control porque ayuda a realizar una comparación de los gastos reales con los que fueron determinados durante el ciclo de planificación. (Pérez, M. 2015)

Desde el comienzo de la civilización, los seres humanos han sentido una fuerte necesidad de organizar sus futuras actividades y también planificar cómo utilizar su dinero a través de presupuestos. Burbano (2011), considera que las sociedades se

hacen más complejas y los intercambios comerciales se vuelven más favorables, la planificación adquirió una importancia, formalizándose gradualmente al igual que el concepto de presupuestación, con el objetivo de optimizar la asignación de sus recursos limitados.

En la figura 1 se observa que, para que el presupuesto este realizado de la mejor manera, tiene que considerarse ciertas variables y elementos claves. Estos incluyen los componentes básicos del sistema presupuestario como, poner en números los objetivos, planear las operaciones, proyectar los resultados que se esperan, fijar un período de tiempo específico, controlar y hacer un seguimiento de los resultados que se obtengan.

**Figura 1.**Presupuesto en el tiempo



Fuente: Tomado de: Burbano, J. (2011)

La presupuestación se basa en ciertos fundamentos que ayuda y sirve de apoyo a los objetivos y estrategias de la empresa. De acuerdo con Pacheco (2015) para que un presupuesto pueda realizarse de la mejor manera se debe conocer aspectos que influirán en la empresa.

La gerencia debe estar firme y tener claridad en la dirección por la que va ir guiada la empresa, debe estar comprometida en las estrategias y objetivos para alcanzar sus metas.

- Es necesario vigilar constantemente tanto el ambiente interno como externo para poder crear a tiempo las estrategias apropiadas.
- Es necesario alinear la estructura organizacional con la planificación, las metas, las tácticas y los objetivos estratégicos definidos.
- Es necesario delimitar los planes en determinados tiempos concretos, siempre teniendo en cuenta una visión a largo plazo centrada en la continuidad y el crecimiento constante de la organización
- Es importante realizar una guía de organización administrativa que incluya un sistema contable por áreas de responsabilidad.
- Se requiere un seguimiento clave para vigilar el cumplimiento de los planes establecidos. (Pacheco,2015)

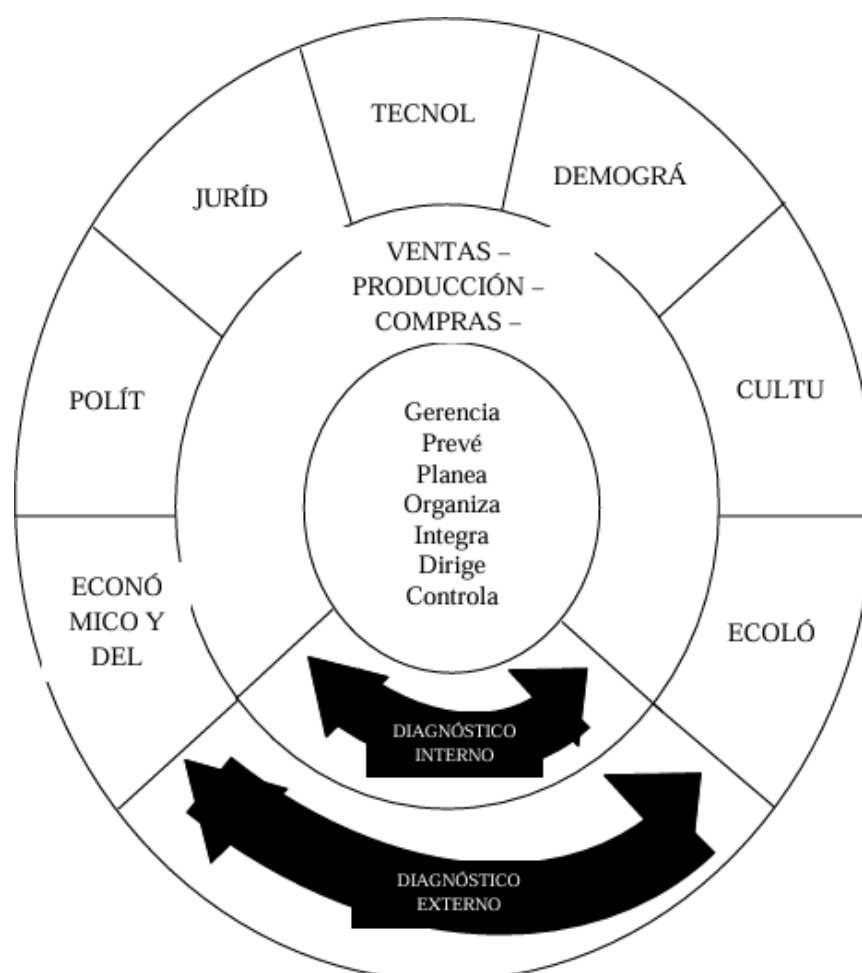
Es fundamental que, en toda empresa, la gerencia interprete y asuma el compromiso de guiar a la empresa hacia el logro de sus objetivos, que evita tomar malas decisiones. Pacheco, (2015) señala que es importante que los administradores adquieran el hábito de estudiar su entorno, tanto interno como externo, con el fin de orientar hacia las direcciones correctas cuando las situaciones lo requieran. Esto ayuda a los presupuestos elaborados sobre la base de estrategias bien definidas, donde se combinen las metas específicas de los departamentos y las de la empresa en general, lo que implica un seguimiento continuo y preventivo, así como la alineación de las acciones a nivel gerencial.

Al momento de realizar la planificación y elaborar los presupuestos, ninguna empresa puede separarse del entorno en el que opera. Burbano (2005), indica que

es importante considerar factores externos como el desempeño de los competidores tanto a nivel nacional como internacional, las formas de hacer negocios que tienen los canales de distribución, las condiciones que ponen los bancos para prestar plata, como el aumento de la inflación, la devaluación de la moneda nacional y las tasas de interés que están vigentes en este momento.

Además, hay que fijarse en lo que hace el gobierno como los impuestos que cobran, cuánto les pagan a los trabajadores, cómo funciona la seguridad social y las reglas para comercializar con otros países, estas influyen directamente en el funcionamiento de la empresa.

**Figura 2.** Diagnóstico empresarial interno y externo.

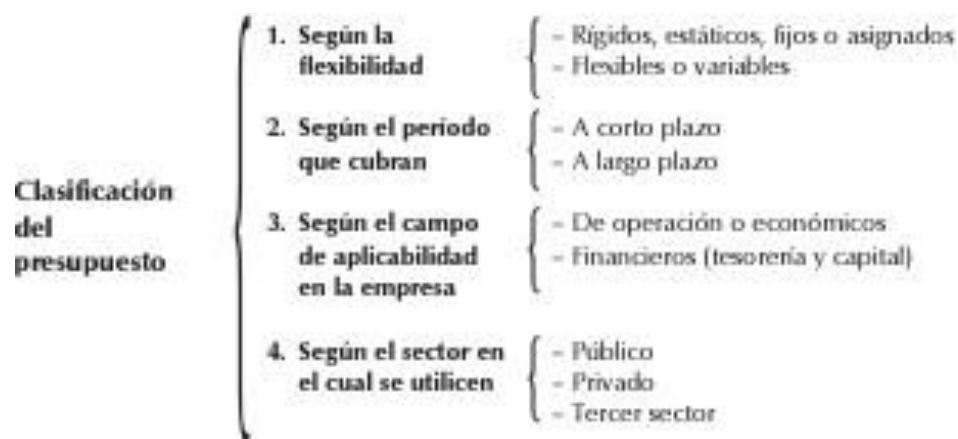


Fuente: Tomado de Burbano, J. (2005)

Como se mira en la figura 2, el estudio que se hace abarca dos tipos de factores que influyen en cómo actúa la empresa, los que pueden ser dirigidos por los gerentes, que se llaman variables manejables ejemplo de estos son, estrategias competitivas, calidad del producto, campañas promocionales, entre otras, y los que están fuera de su control, que son variables incontrolables, así como, tasas de interés, estabilidad política, ingresos per cápita del consumidor, tendencias demográficas, estos factores pueden afectar y representar riesgos para la empresa.

Es importante tener en cuenta que el presupuesto, se puede clasificar desde diferentes puntos de vista. Es usual ver que los presupuestos tienen diferentes nombres o tipos, pero estas distintas formas de llamarlos solo corresponden a cualidades representativas de cada uno (Huicochea, 2019). Por consiguiente, se presenta una clasificación de los presupuestos, que está organizada de acuerdo a los aspectos más destacados de cada uno. (Burbano, 2011)

**Figura 3.** Clasificación del Presupuesto



Fuente: Tomado de Burbano, J. (2011)

Basado en el estudio de Polo (2018), los principales tipos de presupuestos que pueden ser aplicables a una empresa son:

**Presupuesto de Ventas:** Este es el punto de partida para la elaboración de la planificación presupuestaria. Consiste en estimar la cantidad de unidades que la

empresa espera vender y los ingresos proyectados derivados de esas ventas. Para ello, se realizan proyecciones en las que se considera la situación económica de la organización, así como los escenarios económicos nacionales e internacionales, con el fin de predecir el comportamiento del mercado.

**Presupuesto de Producción:** Posterior al presupuesto de ventas, se elabora el presupuesto de producción, el cual comprende el costo unitario y el programa de producción. Este último incluye el programa de consumo de materiales y de compras. Adicionalmente, se prepara la cédula de producción que considera los inventarios inicial y final del período. Al establecer el programa de producción se toma en cuenta la capacidad instalada de la planta y su eficiencia, relacionada con la producción buena versus la producción total. Una vez definido el programa, se calcula el costo unitario sumando los materiales directos, mano de obra requerida y costos indirectos de fabricación.

**Presupuesto de Materiales Directos:** Indica los materiales directos necesarios para la producción junto con sus respectivos costos. Contiene el presupuesto de consumo, calculado del programa de producción multiplicado por la cantidad unitaria de materiales. También incluye el presupuesto de compras con las cantidades a adquirir y sus precios, los cuales pueden determinarse por comportamiento histórico, pactos anticipados con proveedores o aplicando índices de precios.

**Presupuesto de Mano de Obra Directa:** Permite determinar las horas de mano de obra directa requeridas para la producción y su costo, basado en el programa de producción. Se calcula el tiempo unitario (horas por unidad producida), el tiempo laborable efectivo (jornadas anuales menos días no laborados) y la tasa horaria (costos de nómina entre horas laborables). La nómina presupuestada resulta de sumar el presupuesto de MOD y del tiempo ocioso.

**Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación:** Los CIF son el elemento más complejo, incluyendo materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros costos. Se clasifican en variables (dependen del volumen), fijos (independientes del volumen) y semivARIABLES (con componente fijo y variable). Los CIF variables se

presupuestan según valor por unidad basado en unidades de medida, volúmenes y datos estadísticos. Los CIF fijos consideran los contratos suscritos por la empresa.

**Presupuesto de Inversión:** Este presupuesto consiste en la planificación y asignación de capital en activos productivos, con el objetivo de mejorar la productividad e incrementar la rentabilidad de la empresa. Se fundamenta en la evaluación de proyectos de inversión, herramienta que permite identificar si un proyecto es rentable o no, para tomar la mejor decisión al respecto. Los proyectos de inversión se clasifican en bienes, infraestructura y beneficio social.

**Presupuesto de Tesorería:** Es una herramienta que posibilita controlar los flujos de efectivo dentro de la empresa. Su cálculo inicia con el saldo de caja y bancos del período anterior, al que se suman los ingresos del período actual, obteniendo así el total de fondos disponibles. Posteriormente, de este total se restan los egresos realizados por la administración, dando como resultado una situación de superávit o déficit.

## **1.2. Planificación presupuestaria**

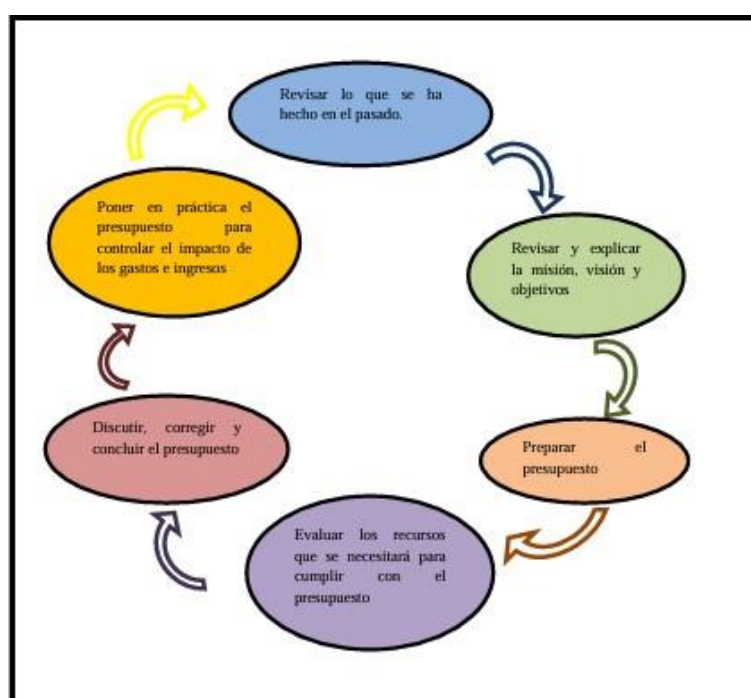
La planificación presupuestaria, es de gran utilidad en las empresas pública o privadas, puesto que es un elemento clave para la toma de decisiones estratégicas y la optimización de los recursos disponibles. De acuerdo con Rocafuerte, (2021) en el caso de las empresas privadas, una planeación presupuestal permite efectuar transacciones de manera adecuada y obtener resultados favorables en los estados financieros. Por otro lado, para las instituciones públicas, asegura la correcta ejecución del presupuesto y el éxito de los proyectos establecidos en el plan de desarrollo.

En ambos sectores, público y privado, la planificación presupuestaria es fundamental para respaldar la toma de decisiones acertadas, la planificación es un factor importante que determina el éxito o fracaso de las organizaciones, Para Romero (2019) esta herramienta permite tomar decisiones que considera los ingresos y egresos proyectados a largo plazo, y se encuentra vinculada con la

planificación estratégica, por lo que establece la visión, misión y objetivos a largo plazo, mientras que la planificación presupuestaria da paso a lineamientos en proyecciones financieras y operativas concretas, las dos se complementan para lograr la obtención de ingresos y el control de egresos necesarios para asegurar el funcionamiento óptimo de las finanzas organizacionales.

Hay distintas reseñas sobre la planificación para hacer presupuestos, y recalca lo importante que es como instrumento para elaborar un presupuesto. Gancino (2010) menciona que, lo más esencial para que un plan dé frutos es comenzar por plantear el problema del proyecto que se va a ejecutar en la empresa, revisar la misión, visión y objetivos de la misma, que se hace con el método SMART, lo cual, el presupuesto se crea con los siguientes pasos que se presenta a continuación.

**Figura 4.** Ciclo de Planificación



Fuente: Tomado de Gancino, (2010)

### 1.3. Control presupuestario

En primer lugar, del conjunto presupuestario surge de 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 implementación del sistema de control presupuestario, es importante tomar en cuenta las indicaciones señaladas por cada departamento, según Vázquez (2022), existe coordinación, cooperación y confianza entre los miembros de cada área para que se lleve a cabo un buen proceso presupuestario. Asimismo, el director del presupuesto y sus subordinados preparan los datos que consideren necesarios para cada división y para la gerencia.

Enfatiza el uso de informes gráficos por parte de los altos funcionarios para ubicar las operaciones y continuar con la metodología propuesta. Sin embargo, para que el historial presupuestario sea eficaz, se utilizan datos proforma y reales para gestionar la liquidez, el rendimiento y el incremento de ventas en los años fiscales de una empresa. (Polo, 2018). En consecuencia, surgen los calendarios de control presupuestario, los cuales, son el primer paso para una verdadera planeación presupuestal. El procedimiento a 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, será analizado, 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.

El calendario contendrá plazos específicos para cada uno de los presupuestos que integran el sistema y para las cédulas presupuestarias principales. Por otro lado, 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. Saavedray 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 sea externo a la compañía.

Sin embargo, 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, mientras que, en el control, existe un equipo que fomenta la gestión adecuada de los activos y pasivos 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. 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 cualitativa ayudarían a recolectar los datos necesarios para el análisis cuantitativo de los mismos.

En la misma estancia, 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.

Muestra y tipo de muestreo: En el caso de las investigaciones mixtas, Para esta selección, se utiliza el tipo de muestreo cualitativo de participantes voluntarios, debido a que se elige a la empresa ANDESFOODS y se procede a utilizar el método de la observación presente para recolectar los datos necesarios de la misma. 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.

#### **Entrevista al contador: Christian Ramos**

**Objetivo:** Analizar el enfoque general de la empresa hacia la planificación y control presupuestario, y qué acciones se toman en caso de desviaciones.

**Tabla 1. Entrevista al Contador**

<p>¿La empresa Andesfoods aplica presupuestos anualmente? En caso de hacerlo, ¿cuál es el proceso que se sigue para la elaboración del presupuesto anual?</p>	<p>En Andesfoods realizan presupuestos anuales siguiendo un proceso estructurado. Inician con una reunión de planeación estratégica para revisar resultados previos y definir metas. Luego, cada área proyecta sus ingresos y gastos. El área financiera consolida esta información en un borrador presupuestal. Posteriormente, se revisa y ajusta el borrador hasta obtener la versión final aprobada del presupuesto anual.</p>
<p>¿Se involucra a todas las áreas y departamentos en el proceso de planificación presupuestaria? Si es así, ¿de qué manera participan cada una de las áreas/departamentos?</p>	<p>Sí, involucramos a todas las áreas y departamentos. Ventas proyecta los ingresos, producción los requerimientos de materiales y gastos, compras los presupuestos de adquisiciones, recursos humanos los gastos de nómina, etc. Cada área participa aportando la información necesaria para sus respectivas secciones del presupuesto.</p>
<p>¿Se cuenta con herramientas y sistemas informáticos para la gestión presupuestaria? En caso de que sí ¿cómo se realiza el seguimiento y control del presupuesto?</p>	<p>No, en Andesfoods no se evalúa el presupuesto y lo ejecutado por la empresa. Por lo tanto, no existe un proceso establecido para realizar el seguimiento</p>
<p>¿Se evalúa el presupuesto y lo ejecutado por la empresa? Si es así, ¿cómo se realiza el seguimiento del gasto y se controla el cumplimiento del presupuesto?</p>	<p>No, no se realiza un análisis de los ingresos y gastos del año anterior como base para elaborar el nuevo presupuesto.</p>
<p>¿Se realiza un análisis de los ingresos y gastos del año anterior para elaborar el nuevo presupuesto? En caso afirmativo, ¿qué aspectos se analizan específicamente? ¿Se consideran factores externos</p>	<p>Sí, realizamos un análisis detallado de ingresos y gastos del año previo como base para el nuevo presupuesto. Revisamos tendencias de ventas por producto/servicio, comportamiento de costos fijos y variables, niveles de inventario, gastos administrativos y de ventas, entre otros. También consideramos factores externos como proyecciones económicas, inflación, tipo de cambio, competencia, etc.</p>
<p>¿Se involucra al equipo de ventas en el proceso de elaboración del presupuesto de ventas? Si es así, ¿cómo se realiza esta participación?</p>	<p>Sí, el equipo de ventas participa activamente. Ellos proyectan las ventas mensuales por producto/servicio y mercado, basándose en datos históricos, inteligencia de mercado, campañas promocionales planificadas, nuevos clientes, entre otros.</p>

<p>¿Se elabora un plan de producción alineado con el presupuesto de ventas? En caso de que sí ¿cómo se realiza esta alineación?</p>	<p>Sí, nuestro plan de producción está completamente alineado al presupuesto de ventas. El programa de producción se define en función de los requerimientos proyectados de ventas, considerando tiempos de fabricación, capacidades instaladas, eficiencias, desperdicios, etc.</p>
<p>¿Se realiza una planificación de compras de materias primas en función del plan de producción? Si es así, ¿cómo se determina la cantidad?</p>	<p>Sí, nuestra planificación de compras de materias primas se basa en el plan de producción y los niveles de inventario deseados. Utilizamos un sistema MRP que determina las cantidades y fechas de compra requeridas según las órdenes de producción programadas.</p>
<p>¿Se tienen establecidos niveles mínimos y máximos de inventario de materias primas? En caso de que sí, ¿cómo se determinan estos niveles?</p>	<p>Sí, tenemos definidos niveles mínimos y máximos de inventario para cada materia prima, basados en el consumo esperado, lead times de proveedores, costos de ordenar y almacenar, nivel de servicio deseado, etc.</p>
<p>¿Se negocian contratos de suministro a largo plazo para asegurar precios y disponibilidad? Si es así, ¿qué criterios se utilizan para seleccionar a los proveedores?</p>	<p>Sí, negociamos contratos anuales con nuestros principales proveedores de materias primas críticas. Realizamos un proceso de licitación donde evaluamos precios, calidad, condiciones de pago, servicio, entre otros criterios para seleccionar los mejores proveedores.</p>
<p>¿Se elabora un presupuesto detallado de gastos operativos por área/departamento? En caso de que sí, ¿qué rubros se incluyen en estos gastos operativos?</p>	<p>Sí, el presupuesto incluye un detalle de todos los gastos operativos proyectados por área/departamento y cuenta contable. Algunos rubros son: arriendos, servicios públicos, suministros, gastos de viaje, mantenimiento, publicidad, capacitación, honorarios, entre muchos otros.</p>

Fuente: elaboración propia

Basado en la información de la entrevista, de esta manera se puede analizar que Andesfoods sigue un proceso estructurado y participativo para elaborar sus presupuestos anuales, involucrando a todas las áreas y departamentos. Existe una coordinación para proyectar ingresos, gastos, requerimientos de producción, compras y otros rubros importantes. Sin embargo, una vez que se aprueba la versión final del presupuesto, no hay un seguimiento ni evaluación posterior de su cumplimiento.

Si bien realizan análisis detallados de ingresos, gastos, ventas, producción, inventarios y factores externos al preparar el nuevo presupuesto, no comparan estas proyecciones contra los resultados reales del año anterior. Esta falta de análisis histórico podría estar limitando la precisión de las proyecciones. Además, a pesar de contar con procesos sólidos para presupuestar diferentes aspectos operativos como ventas, producción y compras, no existe un mecanismo para monitorear y controlar que lo ejecutado se ajuste a lo presupuestado inicialmente.

La falta de seguimiento y control presupuestario es una importante debilidad. Si bien Andesfoods muestra capacidades en la elaboración de sus presupuestos anuales, al involucrar a todas sus áreas y departamentos de manera integral y participativa, existe una considerable falta en cuanto al seguimiento, monitoreo y control de la ejecución presupuestaria. Esta ausencia de procesos que permitan evaluar continuamente el cumplimiento de las proyecciones financieras y realizar los ajustes correspondientes, podría estar menoscabando la efectividad de sus esfuerzos de planificación presupuestaria anual.

Cabe resaltar que, a pesar de contar con metodologías para presupuestar aspectos operacionales como ventas, producción y compras, la falta de mecanismos de control y de una verificación constante del alineamiento entre lo ejecutado y lo presupuestado inicialmente, representa una importante debilidad que podría estar restando rigurosidad y precisión a la gestión financiera de la empresa.

Por otro lado, se presenta la técnica del Checklist como herramienta para analizar de forma sistemática los datos en función del análisis presupuestario de Andesfoods. Esta técnica consistiría en elaborar un listado de verificación con todos los elementos y actividades clave que deberían estar presentes una comparación del presupuesto vs el ejecutado. Posteriormente, se analizará cada uno de estos puntos con las prácticas reales de la empresa.

**Tabla 2.** Análisis de Presupuesto

DETALLE	2021			
	Según Estados Financieros	Según Presupuesto	Diferencias	Valor porcentual
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>413.894,00</b>	<b>452.002,25</b>	<b>38.108,25</b>	<b>8,45%</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	62.010,00	61.201,76	-808,24	-1,32%
ACTIVOS FINANCIEROS	96.769,00	100.000,00	3.231,00	3,23%
ACTIVO REALIZABLE	143.901,00	151.450,00	7.549,00	5,00%
PAGOS ANTICIPADOS	111.214,00	139.350,49	28.136,49	20,19%
ACTIVOS DISP. PARA LA VTA.	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.544.760,00</b>	<b>1.629.927,85</b>	<b>85.167,85</b>	<b>5,22%</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1.544.686,00	1.629.837,85	85.151,85	5,25%
ACTIVO INTANGIBLE	0,00	0,00	0,00	
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	74,00	90,00	16,00	17,78%
	<b>1.958.654,00</b>	<b>2.081.930,10</b>	<b>123.276,10</b>	<b>-20,18%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>393.754,00</b>	<b>425.075,00</b>	<b>31.321,00</b>	<b>7,37%</b>
PASIVOS FINANCIEROS				
Obligaciones Financieras	109.847,00	120.582,57	10.735,57	8,92%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	270.919,00	290.706,69	19.787,69	6,81%
Obligaciones acumuladas	9.643,00	9.830,81	187,81	1,91%
Pasivos por impuestos corrientes	3.345,00	3.954,93	609,93	15,43%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>681.214,00</b>	<b>693.981,87</b>	<b>12.767,87</b>	<b>1,84%</b>
Obligaciones Financieras	396.355,00	400.203,17	3.848,17	0,96%
Pasivos por impuestos diferidos	282.127,00	291.327,29	9.200,29	3,16%
Obligación por beneficios definidos (NO SE PROVISIONA POR GND)	2.732,00	2.451,41	-280,59	-11,44%
	<b>1.074.968,00</b>	<b>1.119.056,87</b>	<b>44.088,87</b>	<b>3,94%</b>
CAPITAL	110.400,00	130.699,65	20.299,65	15,54%
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00			
RESULTADOS ACUMULADOS 2022				
OTROS RESULTADOS INTEGRALES				
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PPE				
RESULTADO DEL EJERCICIO				

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 2. En el activo corriente se ve una diferencia del 8,45% por encima de lo presupuestado, principalmente por mayores pagos anticipados no previstos. Sin embargo, el efectivo estuvo ligeramente por debajo de lo proyectado.

En el activo no corriente, la propiedad, planta y equipo terminó 5,22% por encima de lo presupuestado, posiblemente por adquisiciones o inversiones adicionales no contempladas inicialmente. En el pasivo corriente, se presentó un 7,37% más de obligaciones respecto al presupuesto, con mayores montos en cuentas por pagar comerciales y obligaciones financieras de corto plazo.

En el pasivo no corriente, las obligaciones financieras de largo plazo y los pasivos por impuestos diferidos excedieron lo presupuestado en 0,96% y 3,16% respectivamente.

De manera general, tanto los activos como los pasivos terminaron por encima de las cifras presupuestadas.

Este análisis comparativo evidencia algunas deficiencias en el control presupuestario de Andesfoods durante 2021, se presentaron desviaciones significativas entre lo real y lo proyectado, especialmente en activos corrientes, propiedad planta y equipo, cuentas por pagar y pasivos financieros.

**Tabla 3.** Análisis del presupuesto

DETALLE	2022		Diferencias	Valor porcentual
	Según Estados Financieros	Según Presupuesto		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.073.635</b>	<b>1.124.109</b>	<b>50.474</b>	<b>4,50%</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	62.202	80.123	17.921	22,37%
ACTIVOS FINANCIEROS	308.883	320.245	11.362	3,55%
ACTIVO REALIZABLE	199.972	200.235	263	0,13%
PAGOS ANTICIPADOS	214.734	223.367	8.633	3,87%
ACTIVOS DISP. PARA LA VTA.	287.844	300.139	12.295	4,09%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.193.002</b>	<b>1.200.502</b>	<b>7.500</b>	<b>0,62%</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1.186.191	1.040.611	-145.580	-14,00%
ACTIVO INTANGIBLE	4.461	5.733	1.272	22,18%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2.350	2.503	153	6,11%
	<b>2.266.637</b>	<b>2.324.611</b>	<b>57.974</b>	<b>2,50%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>830.505</b>	<b>967.168</b>	<b>136.663</b>	<b>14,12%</b>
PASIVOS FINANCIEROS			0	0,00%
Obligaciones Financieras	172.325	201.099	28.774	14,32%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	610.216	711.221	101.005	14,22%
Obligaciones acumuladas	43.234	50.505	7.271	14,39%
Pasivos por impuestos corrientes	4.730	4.343	-387	-8,94%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>570.395</b>	<b>611.465</b>	<b>41.070</b>	<b>6,74%</b>
Obligaciones Financieras	290.410	304.506	14.096	4,63%
Pasivos por impuestos diferidos	268.453	275.587	7.134	2,60%
Obligación por beneficios definidos (NO SE PROVISIONA POR GND)	11.532	10.709	-823	-7,70%
	<b>1.400.900</b>	<b>1.578.633</b>	<b>177.733</b>	<b>11,27%</b>
CAPITAL	110.400	115.831	5.431	4,69%
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES				
RESULTADOS ACUMULADOS 2022				
OTROS RESULTADOS INTEGRALES				
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PPE	774.996	782.197	7.201	0,93%
RESULTADO DEL EJERCICIO				

Fuente: elaboración propia

Basado en la información del balance general de Andesfoods para el año 2022, donde se presentan los montos según los estados financieros, los presupuestados y ejecutado, donde se nota que, en el activo corriente, se observa que el total terminó 4,50% por encima de lo presupuestado, destacando una diferencia de 22,37% en el efectivo y equivalentes, posiblemente por mayores ingresos o menores egresos.

En el activo no corriente, la propiedad, planta y equipo quedó 14% por debajo del presupuesto, lo cual podría indicar retrasos o postergación de inversiones planificadas. Sin embargo, el activo intangible estuvo 22,18% por encima.

En el pasivo corriente, se aprecia un exceso generalizado respecto al presupuesto, con 14,32% más en obligaciones financieras de corto plazo, 14,22% en cuentas por pagar comerciales y 14,39% en obligaciones acumuladas. Esto sugiere mayores necesidades de financiamiento y obligaciones no contempladas inicialmente.

En el pasivo no corriente, también se observan excesos de 4,63% en obligaciones financieras y 2,60% en pasivos por impuestos diferidos en comparación con lo presupuestado.

De manera general, tanto los activos como los pasivos totales terminaron por encima de las cifras presupuestadas en 2,50% y 11,27% respectivamente.

**Tabla 4.** Análisis Presupuestaria

DETALLE	2023			Valor porcentual
	Según Estados Financieros	Según Presupuesto	Diferencias	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.197.169</b>	<b>12.243.649</b>	<b>46.479,35</b>	<b>0,38%</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	380.325	395.330,00	15.004,59	3,38%
ACTIVOS FINANCIEROS	5.619.150	5.622.144,00	2.994,16	0,05%
ACTIVO REALIZABLE	2.676.229	2.688.564,00	12.335,27	0,42%
PAGOS ANTICIPADOS	67.339	71.391,50	4.052,41	5,69%
ACTIVOS DISP. PARA LA VTA.	3.454.126	3.466.219,00	12.092,92	0,35%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13.869.703</b>	<b>13.906.105</b>	<b>36.401,42</b>	<b>0,26%</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	13.760.906	13.793.874,00	32.968,26	0,24%
ACTIVO INTANGIBLE	80.600	81.701,50	1.101,04	1,35%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	28.197	30.529,00	2.332,12	7,64%
	<b>26.066.872</b>	<b>26.149.753</b>	<b>82.880,77</b>	<b>0,32%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9.714.355</b>	<b>9.739.321</b>	<b>24.966,29</b>	<b>0,26%</b>
<b>PASIVOS FINANCIEROS</b>				
Obligaciones Financieras	1.085.732	1.105.839,00	20.107,32	1,85%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	6.538.045	6.540.666,50	2.621,67	0,04%
Obligaciones acumuladas	1.927.325	1.924.494,00	-2.831,26	-0,15%
Pasivos por impuestos corrientes	163.253	168.321,50	5.068,56	2,98%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7.361.684</b>	<b>7.382.149,00</b>	<b>20.465,25</b>	<b>0,28%</b>
Obligaciones Financieras	3.993.354	4.000.076,50	6.722,35	0,17%
Pasivos por impuestos diferidos	3.221.437	3.339.804,00	118.367,40	3,51%
Obligación por beneficios definidos (NO SE PROVISIONA POR GND)	146.893	153.631,50	6.738,50	4,40%
	<b>17.076.038</b>	<b>17.121.470</b>	<b>45.431,54</b>	<b>0,25%</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>1.324.800</b>	<b>1.331.286,50</b>	<b>6.486,50</b>	<b>0,52%</b>
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	2.115.568	2.225.114,00	109.546,00	4,91%
RESULTADOS ACUMULADOS 2022	-1.222.630	-1.228.941,50	-6.311,66	-0,51%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-90.283	-100.769,00	-10.486,04	-10,39%
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PPE	9.299.952	9.306.596,50	6.644,74	0,07%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-2.436.573	-2.441.424,00	-4.850,59	-0,20%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4 se observan algunas diferencias porcentuales significativas entre los valores según los estados financieros y el presupuesto. En el activo corriente, destacan los incrementos del 3,38% en efectivo y equivalentes, y del 5,69% en pagos anticipados en el presupuesto. Esto podría indicar una mayor liquidez esperada y un aumento en los desembolsos por adelantado.

En el activo no corriente, los activos por impuestos diferidos muestran un aumento del 7,64% en el presupuesto, lo que sugiere una estimación más alta de beneficios fiscales futuros. En el pasivo corriente, las obligaciones financieras y los pasivos por impuestos corrientes presentan alzas del 1,85% y 2,98% respectivamente, lo que podría implicar un mayor endeudamiento a corto plazo y un aumento en la carga tributaria.

En el pasivo no corriente, resaltan los incrementos del 3,51% en pasivos por impuestos diferidos y del 4,40% en obligaciones por beneficios definidos en el presupuesto, lo que podría indicar una mayor provisión para impuestos futuros y un aumento en los compromisos laborales a largo plazo.

Finalmente, en el patrimonio, el aporte de futuras capitalizaciones muestra un aumento significativo del 4,91% en el presupuesto, mientras que otros resultados integrales disminuyen un 10,39%. Estas variaciones pueden reflejar expectativas de mayores aportes de capital y cambios en los resultados integrales de la empresa.

## **2.2. Caracterización de la empresa**

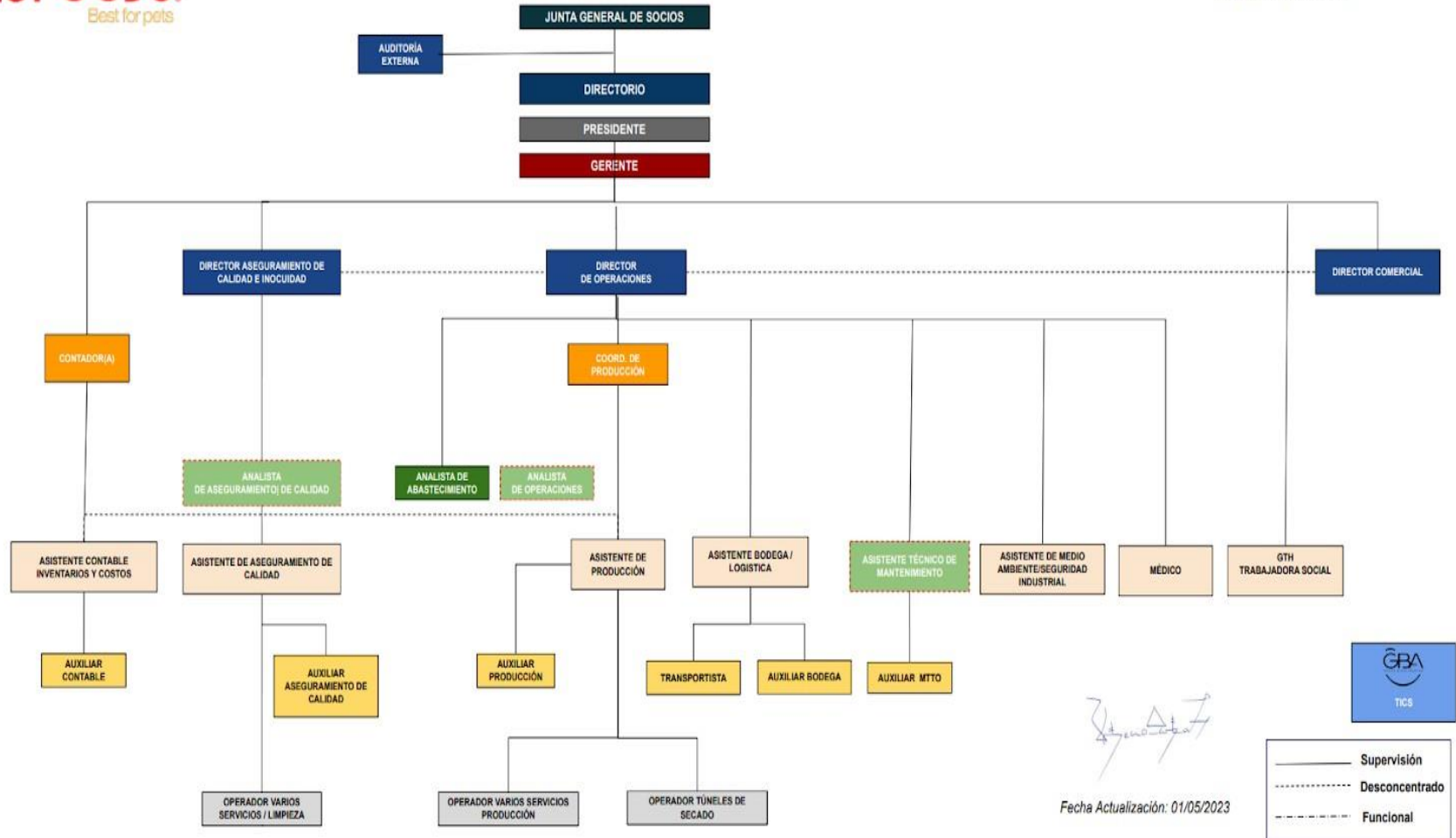
ANDESFOODS CIA. LTDA, su actividad económica se establece en la exportación de carnaza para las mascotas, tiene como propósito principal el progreso estructural de sus procesos mediante un enfoque táctico, optimizar la eficacia, la productividad y la capacidad de adaptación de la organización. Se busca lograr una coordinación y colaboración óptimas entre los diferentes departamentos, fomentar la innovación y promover un aprendizaje continuo. De esta manera, la empresa se asegura de estar preparada para afrontar los desafíos del entorno empresarial en constante evolución. Herramienta que utilizan S&OP, que permite una planificación y ejecución efectiva de estrategias de desarrollo estructural. De esta forma, ANDESFOODS CIA. LTDA. se posiciona para alcanzar un mayor rendimiento, una mayor competitividad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Gráfico 2. Organigrama



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ANDESFOODS CÍA. LTDA.

Código: DRIG-OE-01

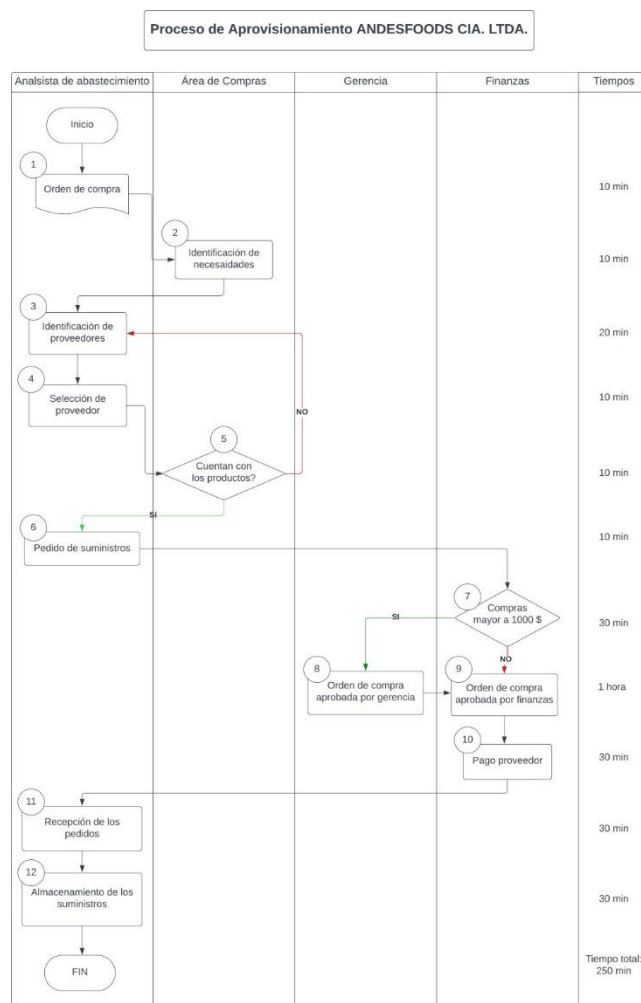


Fuente: Elaboración por Empresa Andesfoods

Los procesos logísticos de la empresa ANDESFOODS CIA. LTDA., son las actividades que aseguran la correcta coordinación del transporte y distribución de mercancías, así como la producción de los productos. Estos procesos pueden clasificarse en las siguientes categorías:

**Aprovisionamiento:** El aprovisionamiento de la carnaza para perros se basa en la compra de pieles de bovinos a los mataderos de toda la región andina. Esto permite a la organización contar con un suministro estable de materia prima. Sin embargo, los estándares de calidad deben aplicarse en todo el proceso, desde la compra hasta la distribución del producto. En la actualidad, el proceso se basa en la compra de suministros solicitados por el área de producción, sin un estándar de calidad o revisión previa.

Figura 5. Proceso de Aprovisionamiento



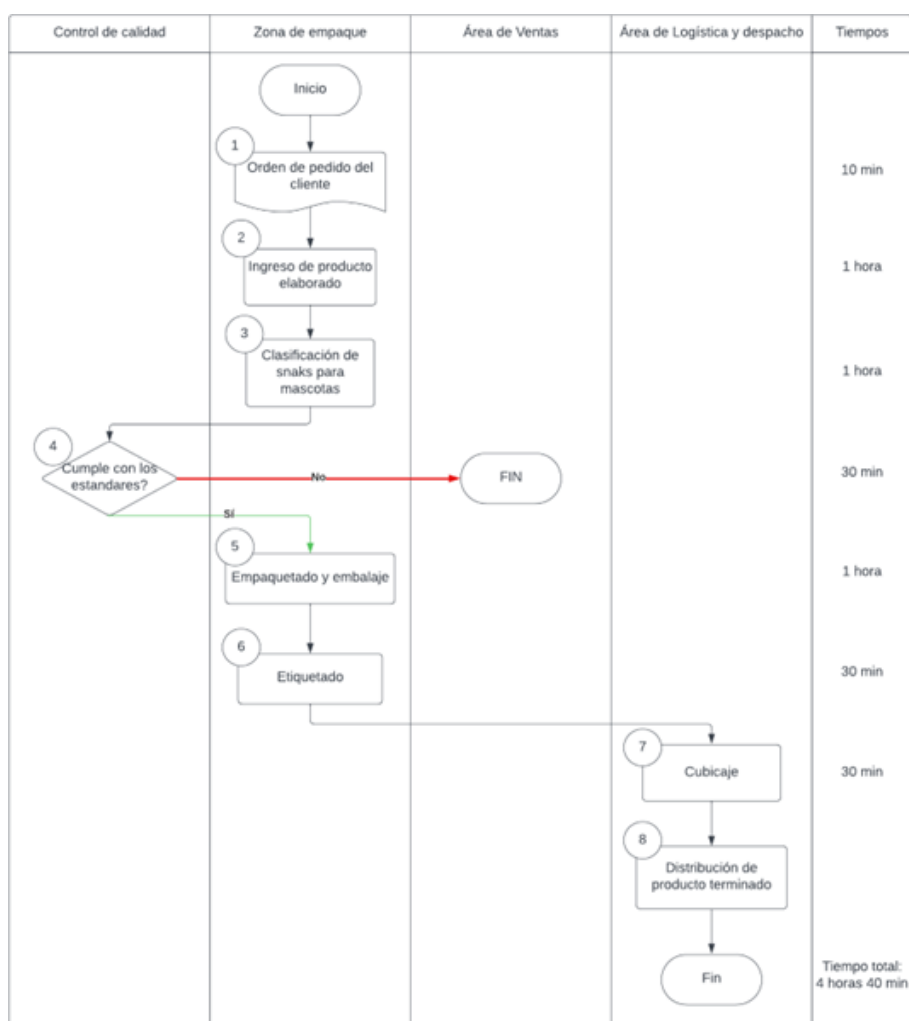
Fuente: Elaboración por Empresa Andesfoods

**Producción:** La producción de los snacks para mascotas se realiza en una planta ubicada al norte de la ciudad de Ambato, Ecuador. Aunque cuentan con la infraestructura necesaria, no tienen un proceso definido para la producción de los snacks para mascotas.

**Logística y despacho:** La distribución de los snacks para perros se realiza a través de un sistema de transporte multimodal que incluye camiones y barcos. La organización cuenta con socios logísticos en Perú, Colombia y EEUU, lo que le permite entregar sus productos a los clientes en tiempo y forma.

Detalle del proceso actual del área de distribución y ventas de la organización ANDESFOODS CIA. LTDA.

**Figura 6.** Área de distribución y ventas



Fuente: Elaboración por Empresa Andesfoods

La organización ANDESFOODS CIA. LTDA. Maneja varios KPIs para la optimización de las operaciones dentro de la empresa, se detallan los KPIs en cada área de la organización en base a la operacionalización de variables de la información de la empresa.

### **Indicadores para el área de compras**

- **Número de proveedores:** Esta información fue obtenida, de observación a las bases de datos de la organización de cada área, para este indicador el número de proveedores está conformado por curtidurías de toda la provincia de Tungurahua, la organización ANDESFOODS CIA. LTDA. Cuenta con 40 proveedores activos y una cartera de más de 70 empresas curtidoras de respaldo.
- **Cantidad de materia prima:** Gracias a las alianzas estratégicas con los proveedores a mediano y largo plazo, se realizan adquisición de más de 35 toneladas de materia prima mensuales, esto depende de la producción del mes que se va a realizar.
- **Tiempo de entrega:** Los proveedores dentro de las negociaciones previamente realizadas para la compra de carnazas estipulan los tiempos de entrega de estas, para la organización es importante contar con estas materias primas diariamente por lo que se entregan 5 toneladas de carnazas todos los días.
- **Nivel de inventario:** Cabe recalcar que la organización trabaja bajo un sistema PULL, es decir, que la adquisición de las materias (carnazas) está coordinada con la producción y se compra la materia prima necesaria para cumplir con dicho proceso, por lo tanto, no existe un nivel de inventario en el área de compras por parte de estas, sin embargo, las adquisiciones de fundas personalizadas, cartones y demás artículos para guardar el producto ya elaborado, si registran un inventario en la bodega de producto terminado, existen compras quincenales y mensuales de dichos artículos,

con una rotación del mismo tiempo de compra para su distribución.

- Almacenamiento: La organización ANDESFOODS CIA. LTDA. Cuenta con dos almacenes de productos, el primero es destinado al almacenamiento de materia prima y tiene una dimensión de 400 metros cuadrados y el segundo es para el almacenamiento de producto terminado con una dimensión de 600 metros cuadrados.

### **Indicadores para el área de producción**

- Recursos utilizados: Para la organización ANDESFOODS CIA. LTDA. Existen tres tipos de recursos necesarios para la producción de snacks de mascotas, personal, material y equipos.
- Personal: 87 personas
- Material: 35 toneladas de carozas mensuales promedio
- Equipos: 40 equipos industriales.


## **CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **3.1. Desarrollo del manual de políticas presupuestarias**

Este capítulo consta en diseñar una guía para la ejecución del manual de políticas presupuestarias de la empresa ANDESFOODS. Tiene como propósito contribuir a la planificación y control eficiente de los recursos de la empresa, para maximizar su rentabilidad, realizando una ejecución de los principales presupuestos de la empresa ANDESFOODS Cía. Ltd. Con una evaluación detallada de todos los elementos que influyen en la preparación de los presupuestos, se busca alcanzar una mejora para la empresa, y lograr beneficios rentables, es esencial contar con una adecuada elaboración de las principales planificaciones, que incluyen el Presupuesto de Compras, el Presupuesto de Ventas y el Presupuesto Financiero.

Esta propuesta de manual presupuestario representa un grupo de directrices, políticas, indicaciones, procesos y asignación de roles y obligaciones, todo ello enfocado a lograr una elaboración de los presupuestos principales para el adecuado funcionamiento de la empresa Andesfoods. Integra de manera completa los elementos necesarios para facilitar un proceso presupuestario eficaz, proporcionando a la empresa los recursos indispensables para un control financiera y operativo. Permitirá a la empresa optimizar sus procesos, anticipar posibles desafíos y aprovechar oportunidades de manera oportuna.


### 3.2. Manual de políticas presupuestos para la empresa ANDESFOODS

	<b>ANDESFOODS Cía.</b>	
	<b>MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS - ESTADOS FINANCIERO</b>	Código
		Pág. <input type="text"/>

# ANDESFOODS Cía. Ltda.

# MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS

# JULIO 2024

	<b>ANDESFOODS Cía. Ltd.</b>		
	<b>MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS</b>		Código
	Pág.		

## CONTENIDO

### **MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS– VENTAS .....**


- 1.Introducción .....
- 2. Propósito .....
- 3.Alcance .....
- 4. Políticas .....
- 5.Ejecución .....

### **MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS – COMPRAS .....**

- 1.Introducción .....
- 2.Propósito .....
- 3. Alcance .....
- 4.Políticas .....
- 5.Ejecución .....

### **MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS – ESTADOS FINANCIERO**

- 1.Introducción .....
- 2. Propósito .....
- 3. Alcance .....
- 4. Políticas .....
- 5. Ejecución .....

	<b>ANDESFOODS Cía. Ltd.</b>		
	<b>MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS - VENTAS</b>		Código
	Pág.		

## **POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS– VENTAS**

### **1. Introducción**

El presupuesto de ventas en la empresa permite estimar los ingresos proyectados de manera estimada, considerando factores internos y externos que influyen en el ambiente organizacional y en la recaudación de ingresos. La adecuada elaboración del presupuesto de ventas sirve para la toma de decisiones estratégicas y la asignación eficiente de recursos.

### **2. Propósito**

Es establecer lineamientos claros para la proyección de los ingresos esperados de la empresa, además, el presupuesto de ventas sirve como base para la planificación de otros presupuestos relacionados, como el de producción, compras y gastos operativos.

### **3. Alcance**

El presupuesto de ventas cubre todas las líneas de productos y servicios ofrecidos por ANDESFOODS, incluyendo tanto las ventas nacionales como internacionales. Involucra a las áreas de ventas, marketing, producción, logística y finanzas, cada una de ellas desempeña un papel clave en el proceso de elaboración y ejecución del presupuesto.

### **4. Políticas**

Las políticas establecidas para el presupuesto de ventas incluyen:

- Seguimiento y control: Se establecerán mecanismos de seguimiento y control periódico del cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Plazos y fechas clave: El presupuesto de ventas deberá ser presentado y aprobado antes del inicio del período presupuestario.

- Participación y responsabilidades: Será responsable de liderar el proceso de elaboración del presupuesto de ventas, con la participación y aportes de los departamentos de ventas.

## 5. Ejecución

Tabla 5. Presupuesto de Ventas

	PRESUPUESTO	%	REAL	%	\$ Variación acumulada	% Dif Acu.
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>2.425.685</b>	<b>100%</b>	<b>2.497.559</b>	<b>100%</b>	<b>-9.145</b>	<b>0%</b>
Venta Nacional	970.274	40%	762.233	31%	-100.729	-10%
Venta Exportación	1.455.411	60%	1.735.327	69%	91.584	6%
<b>COSTO DE FABRICACION Y VENTAS</b>					<b>453.601</b>	
Costo Materias Primas	921.760	38%	917.718	37%	-7.853	-1%
MOD	412.366	17%	764.721	31%	279.148	68%
MOI	169.798	7%	210.251	8%	33.383	20%
CIF sin Deprec.	242.569	10%	392.718	16%	130.839	54%
Gastos de Amortización y Depreciación CIF	48.514	2%	69.218	3%	18.084	37%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>630.678</b>	<b>26%</b>	<b>142.934</b>	<b>6%</b>	<b>-462.746</b>	<b>-73%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES ADM VTAS Y FIN</b>	<b>460.880</b>	<b>19%</b>	<b>411.192</b>	<b>16%</b>	<b>-44.307</b>	<b>-10%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>194.055</b>	<b>8%</b>	<b>159.684</b>	<b>6%</b>	<b>-37.362</b>	<b>-19%</b>
Gastos de administración Sin Dep	181.926	8%	149.008	6%	-36.139	-20%
Gastos de Amortización y Depreciación ADM	12.128	1%	10.676	0%	-1.223	-10%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>218.312</b>	<b>9%</b>	<b>182.470</b>	<b>7%</b>	<b>-21.360</b>	<b>-10%</b>
Gastos de Ventas sin dep	213.460	9%	180.229	7%	-19.264	-9%
Gastos de Amortización y Depreciación VTS	4.851	0%	2.241	0%	-2.096	-43%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>48.514</b>	<b>2%</b>	<b>69.037</b>	<b>3%</b>	<b>14.415</b>	<b>30%</b>
Gastos Financieros	48.514	2%	69.037	3%	14.415	30%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>169.798</b>	<b>7%</b>	<b>-268.258</b>	<b>-11%</b>	<b>-418.439</b>	<b>-246%</b>
Otros Ingresos no operacionales	11.158	0%	38.326	2%	-680	-6%
Gastos no operacionales	970	0%	61	0%	-784	-81%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>179.986</b>	<b>7%</b>	<b>-229.993</b>	<b>-9%</b>	<b>-418.335</b>	<b>-232%</b>
Participación laboral	26.998	1%	0	0%	-22.084	-82%
Impuestos	33.657	1%	0	0%	-27.531	-82%
<b>UTILIDAD / PERDIDA NETA</b>	<b>119.331</b>	<b>5%</b>	<b>-229.993</b>	<b>-9%</b>	<b>-368.720</b>	<b>-309%</b>

Fuente: Elaboración por la Empresa Andesfoods

A pesar del ligero aumento en las ventas netas, la empresa enfrentó un desafío significativo en el control de sus costos de producción, particularmente en los rubros de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Este aumento desproporcionado en los costos erosionó la utilidad bruta y, en última instancia, condujo a una pérdida operacional y neta para el período acumulado. Se identificarán las áreas críticas que presentan variaciones significativas y se distinguen las posibles causas y consecuencias de estas desviaciones.

**Ventas:**

Las ventas netas reales (\$2.497.559) fueron ligeramente superiores a las presupuestadas (\$2.425.685), con una variación del 0%.

Sin embargo, se observa una disminución del 10% en las ventas nacionales y un aumento del 6% en las ventas de exportación.

**Costos y gastos:**


El costo de fabricación y ventas real (\$2.354.625) fue significativamente mayor que el presupuestado (\$1.795.007), con un incremento del 25%. Los rubros que contribuyeron en gran medida a este aumento fueron la mano de obradirecta (MOD) con un 68% y los costos indirectos de fabricación (CIF) sin depreciación con un 54%. Los gastos operacionales de administración, ventas y financieros (\$411.192) fueron inferiores a lo presupuestado (\$460.880), con una disminución del 10%.

**Utilidades:**

La utilidad bruta en ventas real (\$142.934) fue considerablemente menor que la presupuestada (\$630.678), con una caída del 73%. Como consecuencia, la empresa registró una pérdida operacional de \$268.258, en contraste con la utilidad operacional presupuestada de \$169.798.

Después de impuestos y participación laboral, la empresa obtuvo una pérdida neta de \$229.993, en lugar de la utilidad neta presupuestada de \$119.331, lo que representa una disminución del 309%.

A pesar de los resultados negativos, la empresa tiene la oportunidad de implementar medidas correctivas para mejorar su desempeño financiero en el futuro. Una gestión efectiva de costos, una revisión de estrategias de ventas nacionales y una optimización de procesos serán claves para restablecer la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

	<b>ANDESFOODS Cia. Ltd.</b>	
	<b>MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS - COMPRAS</b>	Código
		Pág.

## **POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS – COMPRAS**

### **1. Introducción**

Asegura el abastecimiento oportuno de materiales, insumos y servicios necesarios para las operaciones de ANDESFOODS. La planificación adecuada de las compras permite optimizar los niveles de inventario, reduce costos y garantiza la continuidad del proceso productivo.

### **2. Propósito**

Es establecer pautas claras para la planificación y control de las adquisiciones de la empresa. Esto incluye la determinación de las necesidades de compra, la selección y evaluación de proveedores, y el establecimiento de autorizaciones y límites de compra.

### **3. Alcance**

El presupuesto de compras cubre todas las categorías de adquisiciones, incluyendo materias primas, insumos, servicios, equipos y suministros necesarios para las operaciones de ANDESFOODS. Involucra a las áreas de compras, producción, logística, finanzas y otras áreas relevantes que participan en el proceso de adquisición.

### **4. Políticas**

Las políticas establecidas para el presupuesto de compras incluyen los criterios para determinar las necesidades de compra, como los niveles de inventario, la demanda proyectada y los planes de producción. Además, se definen los procedimientos de selección y evaluación de proveedores, las autorizaciones y límites de compra, y los plazos y fechas clave para la entrega del presupuesto.

## 5. Ejecución

Tabla 6. Presupuesto de Compras

COSTO	BODEGA	COD	DESCRIPCION	EA	REAL	PRESUP COMPRAS	DIFERENCIA PORCENTUAL
\$0,7089	BAFSU	SUEM004	CAJA CORRUGADA S 1	UND	11.631,38	\$8.245,8141	29,13%
\$0,7317	BAFSU	SUEM005	CAJA CORRUGADA S 2	UND	74.283,98	\$54.356,0666	26,80%
\$7,7000	BAFSU	SUEM006	CINTAS DE EMBALAJE GRANDE	UND	144,00	\$1.108,8000	-87,01%
\$0,0101	BAFSU	SUEM007	ETIQUETA IMPRESIÓN TERMO TRANSFERENCIA	UND	68.475,20	\$691,5995	98,99%
\$0,0332	BAFSU	SUEM019	FUNDA INNER 18 X 24	UND	2.159,99	\$71,7657	96,67%
\$13,1400	BAFSU	SUEM024	RIBBON CERA PLUS	UND	690,94	\$9.078,9086	-92,39%
\$0,1348	BAFSU	SUEM059	FUNDA PP 30 X 34	UND	15.573,63	\$2.099,3247	86,53%
\$0,1800	BAFSU	SUEM062	ADHESIVO PRONACA HUESO 2,5"	UND	2.200,00	\$396,0000	82,00%
\$0,3000	BAFSU	SUEM063	ADHESIVO PRONACA HUESO 3-4"	UND	1.800,00	\$540,0000	70%
\$1,0892	BAFSU	SUEM076	CAJA CORRUGADA K 9	UND	12,50	\$13,6150	-8,16%
\$0,1298	BAFSU	SUEM081	BOLSA KTR TRIPLE STIX X 50 IMPRESA	UND	6.000,00	\$778,8000	87,02%
\$0,0923	BAFSU	SUEM082	BOLSA KTR TRIPLE STIX X 22 IMPRESA	UND	12.000,00	\$1.107,6000	90,77%
\$0,0880	BAFSU	SUEM085	BOLSA KTR TRIPLE RIBZ X 6 IMPRESA	UND	111.600,00	\$9.820,8000	91,19%
\$0,0880	BAFSU	SUEM086	BOLSA KTR TRIPLE WINGZ X 4 IMPRESA	UND	12.000,00	\$1.056,0000	91,20%
\$0,0880	BAFSU	SUEM087	BOLSA KTR KABOBZ X 6 IMPRESA	UND	87.600,00	\$7.708,8000	91,20%
\$0,0973	BAFSU	SUEM101	ADHESIVO KTR R&W GALLETA CARNE	UND	46.500,00	\$4.524,1179	90,27%
\$0,1100	BAFSU	SUEM102	ADHESIVO KTR R&W GALLETA POLLO	UND	18.300,00	\$2.013,0000	89,02%
\$0,1004	BAFSU	SUEM113	ADHESIVO KTR R&W GALLETA NATURAL	UND	49.500,00	\$4.972,0000	90,00%
\$0,1220	BAFSU	SUEM137	BOLSA KTR KABOBZ X 18 IMPRESA	UND	6.000,00	\$732,0000	87,80%
\$0,0778	BAFSU	SUEM138	BOLSA KTR MINI BONES X 7 IMPRESA	UND	9.000,00	\$700,2000	92,22%
\$0,1240	BAFSU	SUEM139	BOLSA KTR TRIPLE RIBZ X 18 IMPRESA	UND	24.000,00	\$2.976,0000	87,60%
\$0,1813	BAFSU	SUEM141	BOLSA KTR RUFF WHISKERZ TREAT X 36 IMPRESA	UND	37.800,00	\$6.853,1400	81,88%
\$0,1388	BAFSU	SUEM146	BOLSA TRANSPARENTE ZIPPER 29X36	UND	120.100,00	\$16.669,8800	86,13%
\$0,1566	BAFSU	SUEM149	BOLSA TRANSPARENTE ZIPPER 35X37	UND	900,00	\$140,9400	84,33%
\$0,4100	BAFSU	SUEM151	CAJA CORRUGADA KT 003	UND	5.650,00	\$2.316,5000	58,99%
COSTO	BODEGA	COD	DESCRIPCION	EA	REAL	PRESUP COMPRAS	DIFERENCIA PORCENTUAL
\$0,0120	BAFQU	MPBE039	MANTEQUILLA DE MANÍ GRAMOS	GR	31.200,00	\$372,9818	99,89%
\$0,0011	BAFQU	MPPP002	GLICERINA GRAMOS	GR	4.800.000,00	\$5.417,1429	99,92%
\$0,0008	BAFQU	MPPP004	HARINA DE ARROZ GRAMOS	GR	31.076.850,00	\$24.861,4800	99,39%
\$0,0061	BAFQU	MPPP005	SORBATO DE POTASIO GRAMOS	GR	466.382,50	\$2.844,9333	99,92%
\$0,0008	BAFQU	MPPP008	HARINA TRIGO GRAMOS	GR	81.619.000,00	\$61.214,2500	99,92%
\$0,0200	BAFQU	MPPP017	EXTRACTO DE ROMERO	GR	1.334,38	\$26,6875	98%
\$1,9543	BAFQU	MPZH001	ACIDO FORMICO 85%	KGS	6.239,69	\$12.194,1299	-48,81%
\$0,7667	BAFQU	MPZH004	HIDROXIDO DE SODIO LIQUIDO 50%	KGS	2.880,00	\$2.208,0000	23,33%
\$0,9200	BAFQU	MPZH006	PEROXIDO DE HIDROGENO 50%	KGS	120.000,00	\$110.400,0000	7,93%
\$0,0028	BAFQU	MPZH012	TRUPOZIM CN	GR	2.100.000,00	\$5.880,0000	99,72%
\$0,0032	BAFMP	MPPP001	PULPA DE POLLO GRAMOS	GR	33.272.435,00	\$107.254,6728	99,68%
\$1,0966	BAFMP	MPPP015	CAMOTE NARANJA KG	KGS	8.091,50	\$8.873,2603	-8,83%
\$0,5788	BAFMP	MPPP016	REMOLACHA AZUCARERA KG	KGS	4.308,00	\$2.493,4704	42,08%
\$0,4192	BAFMP	MPZH002	CARNAZA CRUDA	KGS	1.680.000,00	\$704.256,0000	58,11%
					165.407.648,46	\$1.420.119,2286	31026,18%

Fuente: Elaboración por la Empresa Andesfoods

Se analizarán los costos de diversos insumos utilizados en la empresa, comparando los valores reales con los presupuestados. Se identificarán las variaciones significativas y se explorarán las posibles causas y consecuencias de estas desviaciones. Las variaciones significativas en los costos reales frente a los presupuestados pueden tener implicaciones importantes para la empresa.

En el caso de SUEM006 (Cintas de embalaje grande), el costo real fue significativamente menor que el presupuestado. Esto podría deberse a una sobreestimación en el presupuesto o a negociaciones exitosas con proveedores, lo

que representaría una oportunidad de ahorro.

Por otro lado, en el caso de SUEM024 (Ribbon cera plus), el costo real fue considerablemente mayor que el presupuestado. Esto podría indicar una subestimación en el presupuesto, un aumento inesperado en los precios de los proveedores o cambios en los requerimientos de compra. Esta situación requiere un análisis más detallado para identificar las causas y tomar medidas correctivas, como la renegociación de contratos o la búsqueda de proveedores alternativos más económicos.

Para el resto de los insumos, las variaciones se mantuvieron dentro de un rango razonable (+/- 20%), lo que sugiere una planificación y ejecución adecuadas de los presupuestos de compra.

	<b>ANDESFOODS Cia. Ltd.</b>	
	<b>MANUAL DE POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS - ESTADOS FINANCIERO</b>	
	Código	
	Pág.	

## **POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS – ESTADOS FINANCIERO**

### **1. Introducción**

Es clave para la planificación y control de los recursos financieros de la empresa ANDESFOODS, permite proyectar los ingresos, costos y gastos esperados, así como los flujos de efectivo y la situación financiera de la empresa en un período determinado.

### **2. Propósito**

Es establecer directrices para la elaboración de los estados financieros presupuestados, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo, permite a la empresa anticipar sus necesidades de financiamiento, gestionar adecuadamente su liquidez y tomar decisiones estratégicas.

### **3. Alcance**

El presupuesto financiero abarca todos los aspectos financieros de ANDESFOODS, incluyendo ingresos, costos, gastos, inversiones, fuentes de financiamiento y otros elementos relevantes. Involucra a las áreas de finanzas, contabilidad, tesorería y otras áreas relacionadas con la gestión financiera de la empresa.

### **4. Políticas**

Las políticas establecidas para el presupuesto financiero incluyen los criterios para proyectar los ingresos, costos y gastos, los supuestos y estimaciones utilizadas, las responsabilidades y roles de los diferentes departamentos involucrados, y los plazos y fechas clave para la entrega del presupuesto.

### **5. Ejecución**

Esta sección describe detalladamente los pasos a seguir para implementar el presupuesto financiero, incluyendo la consolidación de información de diferentes áreas, la preparación de los estados financieros presupuestados, la comunicación

efectiva con las partes interesadas y el monitoreo continuo del desempeño financiero.

Se establecen métricas e indicadores clave para evaluar el cumplimiento del presupuesto y se definen acciones correctivas en caso de desviaciones significativas.

**Tabla 7.** Presupuesto de Estados Financieros

	Real	Presupuestado	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.097.430</b>	<b>1.130.097</b>	2,87%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	105.999	99.593	6,44%
ACTIVOS FINANCIEROS	465.516	528.953	12%
ACTIVO REALIZABLE	233.225	207.969	12,15%
PAGOS ANTICIPADOS	4.846	5.738	-15,54%
ACTIVOS DISP. PARA LA VTA.	287.844	287.844	0%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.131.110</b>	<b>1.127.271</b>	0,34%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1.119.682	1.115.444	0,38%
ACTIVO INTANGIBLE	9.079	9.478	-4,21%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2.350	2.350	0%
	<b>2.228.540</b>	<b>2.257.369</b>	11,46%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>829.502</b>	<b>936.762</b>	11,46%
PASIVOS FINANCIEROS	829.502	936.762	78,87%
Obligaciones Financieras	17.454	82.576	12,43%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	596.844	681.499	31,96%
Obligaciones acumuladas	192.863	146.150	15,73%
Pasivos por impuestos corrientes	22.341	26.537	10,16%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>652.865</b>	<b>592.513</b>	22,73%
Obligaciones Financieras	372.879	304.027	0%
Pasivos por impuestos diferidos	268.453	268.453	42,43%
Obligación por beneficios definidos (NO SE PROVISIONA 2023)	11.533	20.033	0%
	<b>1.482.367</b>	<b>1.529.275</b>	0%
<b>CAPITAL</b>	<b>110.400</b>	<b>110.400</b>	0%
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	191.319	191.319	0%
RESULTADOS ACUMULADOS 2022	-101.886	-101.886	0%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-7.524	-7.524	7,57%
SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PPE	774.996	774.996	78,87%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-221.133	-239.212	42,43%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>746.173</b>	<b>728.094</b>	22,73%

Fuente: Elaboración por la Empresa Andesfoods

En esta tabla se puede presentar las variaciones entre los valores reales y presupuestados del Balance General Preliminar de AndesFoods Cía. Ltda. Se identificarán las partidas con cambios significativos y se explorarán las posibles causas y consecuencias de estas variaciones como:

El Activo Corriente presenta una disminución del 2.87% en el valor real respecto al presupuestado. Esta variación se debe principalmente a la reducción del 12% en los Activos Financieros y del 15.54% en los Pagos Anticipados, compensada parcialmente por los aumentos en el Efectivo y Equivalentes al Efectivo (6.44%) y el Activo Realizable (12.15%). El Activo No Corriente muestra un ligero incremento del 0.34% en el valor real. Esto se atribuye a un aumento del 0.38% en las Propiedades, Planta y Equipo, compensado por una disminución del 4.21% en el Activo Intangible.

El Pasivo Corriente presenta una disminución del 11.46% en el valor real, principalmente debido a una reducción significativa del 78.87% en las Obligaciones Financieras y del 12.43% en las Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar. Sin embargo, se observa un aumento del 31.96% en las Obligaciones Acumuladas.

El Pasivo No Corriente muestra un incremento del 10.16% en el valor real, por un aumento del 22.73% en las Obligaciones Financieras, compensado parcialmente por una disminución del 42.43% en la Obligación por Beneficios Definidos. El Patrimonio Total presenta un aumento del 2.15% en el valor real, principalmente debido a un crecimiento del 7.57% en el Resultado del Ejercicio.

Por otro lado, el aumento en las Obligaciones Financieras a largo plazo podría indicar una estrategia de reestructuración de la deuda o la obtención de nuevos préstamos para financiar operaciones o inversiones. Es importante evaluar la capacidad de la empresa para hacer frente a estas obligaciones y el impacto en su estructura financiera. se recomienda monitorear de cerca la gestión de los recursos financieros, las obligaciones y el desempeño operativo para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

## CONCLUSIONES

- Tener un adecuado control presupuestario es importante para que una empresa pueda alcanzar sus metas financieras y objetivos estratégicos. En el caso de ANDESFOODS, una empresa que se dedica a fabricar snacks y golosinas para mascotas en un mercado en desarrollo económica, el no contar con procedimientos para hacer un seguimiento adecuado, ni con políticas y procedimientos bien definidos en las áreas financiera y presupuestaria, tiene una situación que provocado que cada área de la empresa maneje sus egresos y capitalizaciones de manera desorganizada.
- De acuerdo a lo que se realizó en la entrevista se pudo observar que, si bien la empresa sigue un proceso organizado para la elaboración de sus presupuestos anuales, donde participan todas las áreas y departamentos, tiene una falta de mecanismos de seguimiento y control para evaluar el cumplimiento del presupuesto durante su ejecución, lo que a su vez podría tener implicaciones negativas en la gestión financiera y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Se diseñó un manual de políticas presupuestarias, este manual ofrece a ANDESFOODS un contexto en general para optimizar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y ajuste presupuestario en todas las áreas clave de la empresa. Su implementación efectiva contribuirá al cumplimiento de los objetivos gerenciales, favoreciendo una asignación y utilización óptima de los recursos disponibles, una toma de decisiones informada, y una respuesta oportuna ante desviaciones y cambios en el entorno comercial altamente competitivo en el que opera la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Al momento de implementar un sistema de control presupuestario integral que permita realizar un seguimiento periódico y sistemático del gasto real versus lo presupuestado en todas las áreas y departamentos de la empresas y tener bien definidas las políticas y procedimientos claros para la gestión presupuestaria, estableciendo responsabilidades, flujos de información y mecanismos de monitoreo, esto será clave para que ANDESFOODS pueda mantener su competitividad y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado local e internacional.
- Realizar revisiones mensuales o trimestrales con la participación de representantes de todas las áreas, donde se presenten informes detallados sobre el avance del presupuesto y se analicen las desviaciones identificadas, mitigando los riesgos y maximizando la eficiencia en el uso de los recursos financieros, lo cual es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Formar un equipo multidisciplinario responsable de liderar y coordinar la implementación del manual, brindando capacitación, soporte y seguimiento a todas las partes involucradas. Considerar la posibilidad de contratar o designar un rol específico encargado de supervisar y garantizar la implementación sostenible del manual de políticas presupuestarias a largo plazo.
- Formar un equipo multidisciplinario responsable de liderar y coordinar la implementación del manual, brindando capacitación, soporte y seguimiento a todas las partes involucradas, permitirá a ANDESFOODS aprovechar al máximo los beneficios del manual de políticas presupuestarias, optimizando la gestión de sus recursos financieros, mejorando la toma de decisiones informadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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](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=presupuesto+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.