



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO PRESUPUESTARIO COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Master en
Contabilidad y Auditoría, mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de Investigación:

Planeación, organización, contabilidad y auditoría, finanzas, administración de
empresas

Autora:

María Cristina Aguilar Mayorga

Director:

Hernán Paul Ortiz Coloma, Mg.

Ambato – Ecuador

Octubre 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO PRESUPUESTARIO COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS

Línea de Investigación:

Planeación, organización, contabilidad y auditoría, finanzas, administración de
empresas

Autora:

María Cristina Aguilar Mayorga

Hernán Paul Ortiz Coloma, Mg.

CALIFICADOR

f.

Marco Jacobo Cisneros Martinez, Mg.

CALIFICADOR

f.

Nelson Danilo Bombon Orellana, Mg.

CALIFICADOR

f.

Padre Juan Carlos Acosta, PhD.

OFINA DE POSGRADOS

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



Ambato – Ecuador

Septiembre 2022

DECLARATORIA Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA CRISTINA AGUILAR MAYORGA** con CC. **1804153375**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“MODELO PRESUPUESTARIO COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS”**, previa a la obtención del título profesional de **Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**, en la Oficina de **Posgrados**.

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

Ambato, septiembre 2022



MARÍA CRISTINA AGUILAR MAYORGA

CC. 1804153375

DEDICATORIA

A todos los que me han motivado y ayudado para seguir adelante tomando nuevos retos en mi vida, las personas que confían en mí y me apoyan para ser mejor persona y profesional.

Cristina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones.

A mis padres y hermanos por estar a mi lado en todo momento y en todas las decisiones de mi vida.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, a sus autoridades y docentes por sus conocimientos impartido y por ser quienes me brindaron los instrumentos necesarios para mi desarrollo académico, profesional y personal. A SeguSuárez Cía. Ltda., por abrirme las puertas y permitirme realizar el presente trabajo de investigación basado en su información.

Cristina

RESUMEN

La gestión presupuestaria es una de las principales acciones de toda empresa, pues el contar con información oportuna y actualizada, contribuye a una adecuada toma de decisiones y por ende a mantener la continuidad e imagen de la empresa. Ante lo expuesto, el objetivo de esta investigación fue elaborar un modelo presupuestario como estrategia empresarial que contribuya a una oportuna toma de decisiones y optimización de recursos, para el mejoramiento de los resultados económicos - financieros de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda. La metodología que, se utilizó fue investigación de campo – analítica y sintética porque permitió la determinación de las inconsistencias de las variables de estudio. Las técnicas utilizadas fueron encuestas y cuestionarios que plantea el modelo COSO II, como herramienta diagnóstica del control interno dentro del ámbito presupuestario. La población de estudio fueron los 21 empleados que laboran en la institución. Dentro de los principales hallazgos, se encontró que la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., al momento no cuenta con un modelo presupuestario, ni con organigramas departamentales, ni procesos, procedimientos y políticas debidamente establecidos, por lo que, el manejo se lo realiza de manera experiencial y empírica lo que dificulta una elaboración técnica de su presupuesto y obviamente su correcta ejecución, lo que incide de manera significativa en el control de los recursos con los que cuenta la empresa, lo que, se tiene un alto nivel de subutilización. Por lo expuesto, se recomienda la construcción de una estrategia empresarial que permita la debida ejecución presupuestaria.

Palabras Claves: modelo, presupuestario, estrategia empresarial, servicios, financiero.

ABSTRACT

Budget management is one of the main actions of every company, since having timely and updated information contributes to an appropriate decision-making and therefore to maintain the continuity and image of the company. Given all previously stated, the objective of this study was to develop a budget model as a business strategy that contributes to the timely decision-making and optimization of resources, for the improvement of the economic and financial results of the company Segusuárez Cía. The methodology used was field research - analytical and synthetic, as it allowed the determination of the inconsistencies of the study variables. The techniques used were surveys and questionnaires based on the COSO II model as a diagnostic tool for internal control within the budgetary sphere. The study population was 21 employees who work in the institution. Among the main findings, it was found out that Segusuárez Cía. Ltda. does not currently have a budget model, nor departmental organization charts, nor duly established processes, procedures and policies, hence management is carried out in an experiential and empirical manner, which hinders the technical preparation of its budget and its correct implementation, which has a significant impact on the control of resources available for the company, which has a high level of underutilization. Therefore, it is recommended the development of a business strategy that allows the appropriate budget implementation.

Keywords: budget model, business strategy, services, financial.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| DECLARATORIA Y AUTORIZACIÓN | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | ix |
| ÍNDICE DE CUADROS | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | x |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA..... | 18 |
| 1.1. Fundamentación teórica del presupuesto | 18 |
| 1.2. Variables que influyen en el presupuesto y la planificación estratégica..... | 23 |
| 1.3. Análisis de los modelos de presupuestos para la toma de decisiones..... | 29 |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO | 35 |
| 2.1. Metodología del proceso de la investigación..... | 35 |
| 2.2. Propuesta para la aplicación del Modelo Presupuestario..... | 39 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS | 64 |
| 3.1. Caracterización de la empresa de servicios | 64 |
| 3.2. Análisis de los resultados | 66 |
| CONCLUSIONES..... | 77 |
| RECOMENDACIONES | 78 |
| BIBLIOGRAFÍA | 79 |
| ANEXO..... | 83 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Niveles de confianza y riesgo | 38 |
| Tabla 2. Análisis de capacidad Financiera | 67 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1. PrG01. Planificación de objetivos | 45 |
| Cuadro 2. PrG02. Recopilación de necesidades | 46 |
| Cuadro 3. Recopilación de necesidades | 47 |
| Cuadro 4. PrDF01. Elaboración del presupuesto | 49 |
| Cuadro 5. Elaboración de Presupuesto..... | 50 |
| Cuadro 6. Matriz de elaboración del presupuesto | 51 |
| Cuadro 7. PrDF02. Aprobación del presupuesto | 51 |
| Cuadro 8. Aprobación de Presupuesto..... | 52 |
| Cuadro 9. PrDF03. Ejecución del presupuesto | 53 |
| Cuadro 10. PrDF03. Ejecución de Presupuesto | 54 |
| Cuadro 11. Cédulas presupuestarias ingresos..... | 55 |
| Cuadro 12. Cédulas presupuestarias gastos..... | 55 |
| Cuadro 13. Estado de Ejecución Presupuestaria | 56 |
| Cuadro 14. Seguimiento y ejecución presupuestaria | 57 |
| Cuadro 15. PrDF04. Liquidación del presupuesto | 58 |
| Cuadro 16. PrDF04 Liquidación de Presupuesto | 59 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Elementos básicos del presupuesto | 24 |
| Figura 2. Relación entre el presupuesto y funciones administrativas | 26 |
| Figura 3. Interrelación de los factores administrativos de la empresa | 27 |
| Figura 4. Elementos de la Planeación Financiera Estratégica | 28 |
| Figura 5. Pasos para una planeación financiera estratégica | 28 |
| Figura 6. Relación entre las funciones administrativas con el presupuesto | 29 |
| Figura 7. Presupuesto en Base Cero (PBC)..... | 30 |
| Figura 8. Bases de los modelos presupuestarios | 31 |
| Figura 9. Sistema de información de gestión | 31 |
| Figura 10. Modelo Presupuestario | 32 |
| Figura 11. Modelo de Gestión Presupuestaria | 33 |
| Figura 12. Diagrama de flujo del procesamiento de datos | 39 |
| Figura 13. Estructura organizacional del Departamento Financiero | 43 |
| Figura 14. Funciones y responsabilidades del Departamento Financiero | 43 |
| Figura 15. Base legal..... | 44 |
| Figura 16. Organismos de Control | 45 |
| Figura 17. Ciclo Presupuestario | 60 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Plan Presupuestario..... | 69 |
| Gráfico 2. Calidad de la información financiera | 69 |
| Gráfico 3. Medida de cumplimiento de objetivos | 70 |
| Gráfico 4. Grado de comunicación | 71 |
| Gráfico 5. Elaboración de presupuesto | 71 |
| Gráfico 6. Tipo de inconvenientes | 72 |
| Gráfico 7. Gestión presupuestaria | 73 |
| Gráfico 8. Respuesta positiva..... | 73 |
| Gráfico 9. Tipo de dificultades | 74 |
| Gráfico 10. Tiempo de recursos | 75 |
| Gráfico 11. Sistema de Gestión..... | 76 |

INTRODUCCIÓN

Antecedentes teóricos y prácticos

Uno de los roles más importantes en la mayor parte de las empresas, es el manejo presupuestario, pues este permite tomar medidas que contribuyen a enfrentar de manera adecuada las situaciones financieras y de gestión que estas generen. De ahí que se menciona, que el presupuesto tiene como finalidad el control de las actividades de una determinada institución, desarrollada a través de un proceso lógico y sistemático, orientado alcanzar un desarrollo económico y social, así como, el posicionamiento de la misma dentro del mercado.

Otro elemento relevante dentro de la gestión de las empresas, es la toma de decisiones, representa un factor fundamental, pero para esto es necesario contar con información oportuna, actualizada y relevante, de los estados financieros, pues esto determina el comportamiento y el nivel de respuesta que la empresa tiene en determinado momento, así como se comporta ante determinada situación y/o factor al que está expuesta.

A nivel mundial el mundo de los negocios ha evolucionado vertiginosamente, lo que genera incertidumbre y retos para el sector empresarial, por lo que, que para subsistir es importante la generación de estrategias que los hagan cada vez más competitivos. Una de las principales formas de estar posicionados y mantenerse en el mercado es cuando obtienen un adecuado rendimiento y manejo financiero, pues esto, contribuye a una adecuada toma de decisiones (Eras & Redrobán, 2020).

En el Ecuador, existe dos tipos de empresas con o sin finales de lucro. El sector asegurador ecuatoriano, se ha caracterizado por ser uno de los sectores con mayor dinamismo, pero que se encuentra susceptible a los diferentes cambios políticos y económicos. Bajo este contexto, se ha creado una serie de leyes como: Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (finalidad, evasión del manejo y

prácticas monopólicas); esto ha permitido que se genere un proceso de fusiones y absorciones dentro de este sector. En los últimos años, la reforma de la Ley de Seguros, genera una serie de incertidumbre y que en la actualidad se encuentra vigente en el Código Orgánico Monetario y Financiero, en esta normativa se estipula que la entidad que regula y controla a las Compañías de Seguros, es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, más no, por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Debido al capital que se requiere para constituir estas compañías de seguros o reaseguros, implica que muchas de estas empresas que se capitalicen o fusionen.

En la actualidad, la adquisición de un seguro que proteja a la persona y/o la familia de cualquier siniestro y/o eventualidad, es cada vez mayor, por esta razón las compañías de seguro se ven en la necesidad de captar e identificar a sus clientes potenciales, desde la fase de la comercialización de sus productos de manera masiva. El seguro representa una acción mediante, el cual, el asegurado, es acreedor a un servicio específico, a cambio de una remuneración y/o prima.

Todas las empresas de seguros y reaseguros, se encuentran expuestas al cumplimiento de normativas y leyes que impone la Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros, por lo que, es indispensables que tengan un desarrollo sustentable y sostenible a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de que mantengan el riesgo controlado y al mismo tiempo su patrimonio y capital adecuado.

Situación Problemática

El Ecuador, en la actualidad afronta una grave situación de inseguridad, lo que favorece significativamente a las empresas de seguros, pues los seguros de vida y de asistencia médica, actualmente constituyen una inversión, más no un gasto. La ideología de la mayor parte de las personas, con respecto a la adquisición de seguros ha cambiado, ya no es considerada como un lujo, sino como un beneficio tanto individual, como familiar.

La investigación se centra en la identificación de los problemas más relevantes, que enfrentan las empresas de servicios con relación a la proyección estratégica, en correspondencia con la función presupuestaria, con la finalidad, de lograr un control minucioso, al momento de la asignación de recursos a todas las actividades que se realizan en la empresa.

En relación con las empresas de seguros, se refiere a que actualmente ocurren accidentes a diario, por lo que adquirir un seguro para algunas personas se convierte en una necesidad, este sería utilizado a nivel, del individuo, familia y/o comunidad (empresa), para que en el momento que ocurra este evento la o las personas, no se encuentren totalmente desamparadas.

Es por ello, que la investigación estudia y analiza la situación actual del sector intermediario de seguros en Ecuador, principalmente su temática se centra en la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., con respecto a la carencia de una estrategia empresarial, que contribuya a una adecuada toma de decisiones en lo que se relaciona al manejo presupuestario. Dado que, los diferentes gastos que realiza la empresa objeto de estudio, no se miden oportunamente, y, no se desarrolla los procesos adecuados que permitan generar información proactiva para la toma de decisiones, lo que limita así, el conocer los niveles de asignación de presupuestos para el verdadero rendimiento de los indicadores económicos – financieros de la organización.

Estrategia empresarial que contribuya a una adecuada toma de decisiones, a través de un modelo presupuestario

Todo lo planteado, es consecuencia a que la empresa no ha generado hasta el momento un modelo presupuestario que contribuya a una adecuada planificación de sus recursos, y a la identificación oportuna de posibles riesgos empresariales, esto es por el desconocimiento de una metodología apropiada para esta actividad, así como el poco interés de los dueños, pues estos, al momento se apoyan en decisiones basadas en la experiencia y el empirismo, sin un previo análisis técnico.

Planteamiento del Problema

La generación presupuestaria en todo tipo de organizaciones es fundamental para su subsistencia, pues de este depende el control de los recursos, así como una adecuada proyección de costos y gastos; para esto es necesario que las empresas realicen una planificación a corto, mediano y largo plazo de manera sistemática. Dado lo expuesto, el problema científico centra su atención en: ¿Cuál es la mejor estrategia empresarial que contribuya a una adecuada toma de decisiones, a través de un modelo presupuestario para la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.?

Hipótesis

En base a lo expuesto y con la realidad de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., es importante responder al requerimiento de los socios y clientes para mantener una mejor eficiencia en el mercado, es necesario que cuente con un modelo presupuestario, para lo cual, la hipótesis de la investigación se define como:

- **H0:** La aplicación de un modelo presupuestario como estrategia empresarial NO contribuye a una oportuna toma de decisiones y optimización de recursos, lo que NO le permite mejorar los resultados económicos - financieros de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.
- **H1:** La aplicación de un modelo presupuestario como estrategia empresarial contribuye a una oportuna toma de decisiones y optimización de recursos, lo que le permite mejorar los resultados económicos - financieros de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.

Para ello, el objetivo general consiste en:

- Elaborar un modelo presupuestario como estrategia empresarial que contribuya a una oportuna toma de decisiones y optimización de recursos, para el

mejoramiento de los resultados económicos - financieros de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.

En este contexto, se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente las temáticas relacionadas a presupuestos y resultados económicos – financieros, estrategia empresarial y optimización de recursos a partir del criterio de diversos autores.
2. Identificar la estrategia empresarial con relación al presupuesto, más idónea para la obtención de los resultados esperados en el ejercicio económico de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.
3. Determinar los componentes para la elaboración de un modelo de presupuesto relacionado a la asignación de recursos y al mejoramiento de resultados económicos – financieros de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.

Metodología

El enfoque es cualitativo, porque la información y el proceso se orienta al cumplimiento de los objetivos, en relación con el manejo presupuestario que realiza la empresa en estudio. La metodología que se aplicó fue de tipo descriptiva – explicativa, porque permitió describir el comportamiento y estado actual del manejo presupuestario de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda. Además, es una investigación de campo porque se realizó en el lugar de los hechos y con los participantes de la organización. El método utilizado fue deductivo, porque a través de un proceso investigativo analítico – sintético, se determinó las inconsistencias de las variables, y estos resultados permitieron que se plasme una propuesta acorde a las necesidades actuales de la empresa.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron encuestas y cuestionarios que plantea el modelo COSO II, como herramienta diagnóstica del control interno dentro

del ámbito presupuestario. La población de estudio fueron los 21 empleados que laboran en la institución.

Justificación

Esta investigación tiene como finalidad el diseñar un modelo presupuestario orientado a que sea una estrategia empresarial que contribuya a una adecuada toma de decisiones, así como, la optimización de los recursos existentes en la empresa, esta estrategia se enfoca en analizar las principales actividades para la empresa y todos sus actores.

Este proyecto se estructuró en tres capítulos, en los cuales, se construyó una identificación de la problemática, el diagnóstico correspondiente, así como, la propuesta de un modelo presupuestario que contribuya al cumplimiento del objetivo de esta investigación. En este sentido, la primera parte de la investigación comprende la introducción a los presupuestos financieros como métodos preventivos o correctivos y la relación directa con la planificación estratégica de las empresas de servicios, para cumplir los objetivos propuestos.

Del mismo modo, analiza la fundamentación teórica del presupuesto como herramienta que facilite a los directivos la toma de decisiones y a su vez, cuenten con una herramienta de medición en el seguimiento del cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, se realizó el estudio de las variables que influyen en el presupuesto, la planificación estratégica y, el análisis de los modelos presupuestarios.

En la tercera parte, el Capítulo II, se desarrolla la caracterización de la empresa de servicios SeguSuárez Cía. Ltda. y el análisis de las variables que influyen en el éxito de los modelos presupuestarios, así como la descripción del diseño metodológico necesario para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación. Finalmente, en el Capítulo III, se desarrolló un procedimiento para la aplicación del modelo

presupuestario y su ejecución, correspondiente para la SeguSuárez Cía. Ltda., como estrategia empresarial para la toma de decisiones de una empresa de servicios.

La importancia teórica de esta investigación, se centra en el análisis de teorías presupuestarias y de gestión, mismas que contribuyeron a la planificación, organización y toma de decisiones, que en la actualidad no son utilizadas de manera técnica. Esta propuesta favorece de manera práctica a que las empresas sean más proactivas y no solo que actúen de manera experiencial o empírica, al momento que ocurra un daño específico, sino que tengan diversas opciones y lineamientos para los directivos, lo que les permite estar listos, para una mejor posición en el mercado.

El impacto de este proyecto, permite brindar un mejor enfoque de las necesidades de la empresa con acciones previstas a ser aplicadas para la optimización de recursos y toma de decisiones, lo que contribuya a un manejo eficiente de los recursos, y, procesos de la organización, lo que a mediano y largo plazo refleja incremento en sus ingresos, además, que le permite responder de manera oportuna a los diferentes organismos de control, enmarcada dentro de la legislación impuesta.

Esta investigación es factible, porque la necesidad está latente, y representa en la actualidad un problema para la empresa SeguSuárez Cía. Ltda, además, los directivos brindan todas las condiciones para la ejecución completa del mismo. Dentro del desarrollo teórico, existe material bibliográfico suficiente para el desarrollo de esta investigación y desde el componente práctico se cuenta con los conocimientos necesarios para ejecutarlo.

Los beneficiarios directos, son los directivos de la empresa, pues esta herramienta apoya a una adecuada toma de decisiones y optimización de sus recursos, lo que a mediano y largo plazo se ve un incremento financiero, los beneficiarios indirectos, son los actores internos y externos, pues si la empresa es rentable, y una fuente generadora de empleo y brinda un servicio eficiente.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica del presupuesto

En Ecuador, la actividad aseguradora, empezó a funcionar de manera regulada a partir de 1909, en donde las empresas extranjeras tenían un monopolio y se encontraban reguladas por el estado, lo que generaba inconvenientes entre los aseguradores y el asegurado. Luis Larrea en su estudio relacionado con el “Análisis de la legislación relativa al seguro privado de Ecuador”, se refiere a que el funcionamiento de las compañías de seguros era libre hasta cuando se expidió el decreto legislativo N°1105 de 18 de noviembre de 1909. En el cual, se establecieron ciertas normas elementales que fueron el inicio del ordenamiento jurídico (Larrea, 2016, p. 3).

Posteriormente, en marzo de 1937, surge la Ley de Inspección y Control de las Compañías de Seguros, se incorporó nuevas reformas, las mismas que entraron en vigencia el 1938 y se mantuvieron por 27 años, hasta 1965 (Carter, 2016). Desde 1966 hasta los días que se determinaron decretos, registros oficiales, que fueron codificados por la Superintendencia de Bancos, en la cual, configura la “Ley general de Compañías de Seguros”, la misma que mantuvo su vigencia por 3 décadas, y fue sustituida en 1998, por la “Ley General de Seguros”, la que mantiene su vigencia. Posteriormente, estas leyes se han mantenido en continuas reformas, lo que en la mayoría de los casos ha generado inestabilidad jurídica, financiera (Fernández, 2017).

Es importante destacar que el negocio de los seguros, se lo conoce como la “ley de los grandes números”, por lo que se desarrolla en un ambiente estadístico, pues estas empresas respaldan a un colectivo de asegurados numerosos, por lo que hace que su operación se sustente de manera legal, estas empresas son partícipes de la siniestralidad del sistema de seguros (Carrasco, 2019).

El servicio que prestan las aseguradoras es importante porque respalda la economía de quién contrata un seguro, de ahí que, Mankiw, (2019), sostiene que, la finalidad de

las aseguradoras no es el eliminar el riesgo inherente a la vida, sino esparcirlo de forma eficiente, por lo que también, cumple un rol desde el punto de vista social.

Las empresas aseguradoras, dentro de la economía social del mercado, se considerarían como el “Tercer Sector” Mejía (2018). Estos sistemas privados se los denomina sistemas de capitalización, en este caso los aportes no se distribuyen en forma directa sino que son invertidos con el fin de obtener intereses. Este sistema de capitalización requiere de una gran cantidad de información de sus beneficiarios, por lo que, se toma decisiones oportunas, y no caer en la inestabilidad sistémica de los sistemas financieros (Cooter y Ullén, 2018).

En base a lo señalado se destaca que el manejo presupuestario es relevante para el funcionamiento de la economía capitalista, esto les da la capacidad a estas empresas de enfrentar posibles contingencias. Desde el punto de vista presupuestario, Moreta (2016), considera que es la ejecución presupuestaria, se encamina al cumplimiento de metas y objetivos, que sobre todo se encuentran delineados en la planificación estratégica de cada institución, esta tiene que ser oportuna que fortalezca los servicios de la empresa. Mientras que, para Chafra (2017), lo considera como un enfoque casi preciso del futuro de la empresa, a través de una adecuada proyección técnica, en donde se ve involucrado de los diferentes recursos que se encuentran involucrados dentro de un negocio.

Bajo lo expuesto se determina la importancia de contar con un presupuesto, en el cual, se contemple todas las actividades y recursos con los que cuenta la empresa, estos tienen que ser estar debidamente planificados y controlados, pero sobre todo orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que es necesario el comprometimiento de todos los involucrados de la institución.

En base a lo expuesto, se tiene el criterio de Quisiguiña (2017), el que refiere que las administración y ejecución presupuestaria, se inicia con la identificación de todos los recursos con los que cuenta una empresa, así como la determinación del compromiso

de cada uno de los integrantes de la misma. Para esto es necesario desarrollar una mecánica presupuestaria, que corresponde a un manejo numérico, operativo e incluso mecánico del presupuesto, que abarca la recolección, proceso y presentación de los resultados, para esto es necesario: diseñar formatos e informes; determinar los datos necesarios; y, estructura los métodos operativos necesarios para el desarrollo de los procesos. (Quisiguiña, 2016)

Existe diferentes técnicas para la presupuestación , se utilizarían dentro del uso administrativo, sobre todo para el proceso de toma de decisiones, que se relacionan de manera directa con estimaciones y que sirven para la validación de proyecciones, entre las que se tiene: métodos para el pronóstico de ventas; análisis de punto de equilibrio; determinación de costos; presupuesto variable; investigación de operaciones; determinación de capacidad de producción y presupuesto base cero (Fowler, 2018).

Para una adecuada consecución de un presupuesto es necesario que exista el compromiso de la administración, que se cuente con un sistema de comunicación efectiva, y este sea participativo y dinámico, que responda a una adecuada estructura organizacional, con expectativas realistas y objetivas, con una adecuada y correcta asignación de recursos.

Para respaldar el fundamento antes expuesto, se ha consultado referentes investigativos que han investigado temas similares y que fortalecen las ideas y propuesta de esta investigación tanto a nivel nacional e internacional, tal es así que, se tiene la investigación realizada por Gancino (2018), en la Fundación Pastaza, refiere que, las empresas pequeñas y medianas en su mayoría realizan una planificación de manera empírica, lo que incide en la eficacia de sus diferentes departamentos, para el caso de los resultados de esta investigación se tiene que el 61.70% considera que se asigna los recursos a tiempo, pero estos no satisfacen las necesidades, esto es el resultado de la inexistencia de un estudio previo de requerimientos, lo que genera insatisfacción en los clientes tanto internos como

externos; dentro de los departamentos, que mayores dificultades presenta para la asignación de recursos, es el contable, pues los recursos que se le asignan no permite la cancelación oportuna de rubros a terceros. Por esta razón, se sugiere la implementación de funciones y responsabilidades de cada departamento, así como el desarrollo de procesos de capacitación orientados a que sus empleados se desempeñen de mejor manera.

Otro referente es el desarrollado por Carmona (2017), en la cual, se analiza empresas pymes de comercialización, en donde, también, es importante la elaboración de un presupuesto, como un instrumento de gestión y control de las empresas. Según el autor de esta investigación, el proceso de planificación, ejecución y seguimiento presupuestario permite tener una visión anticipada de la ejecución de los recursos, este requiere de un planificación direccionada al cumplimiento de los objetivos de toda institución.

Con la finalidad de dar cumplimiento a los resultados esperados y cumplir con el presupuesto planificado. Pues, cuando esto, no se cumple presenta efectos negativos para la institución, desde una subutilización y pérdida de los recursos, hasta la quiebra de la misma. De ahí que se sugiere la necesidad de aplicar técnicas de control interno, que permite la detección de problemas latentes de control, además, de que determina que este control interno, es responsabilidad del Departamento de Ejecución presupuestaria.

En base a lo expuesto, el aporte de esta investigación radica en la necesidad de contar con estructura funcional adecuada para el área presupuestaria, que cumpla con sus funciones en relación con la planificación, seguimiento y ejecución del presupuesto, que incida de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados de toda institución, por lo que es meritorio la existencia de procesos y procedimientos que contribuyan a un adecuado cumplimiento de las funciones y esto contribuya de manera positiva a la gestión empresarial y la optimización de recursos.

Otro elemento importante ha considerar como fundamento teórico para el desarrollo de esta investigación es hablar acerca de lo que es presupuesto, para Burbano (2011), refiere que el origen de este término se remonta a finales del siglo XVIII, cuando en el sector público, en el Parlamento británico, se debía presentar informes de gastos gubernamentales, para su respectiva ejecución y posterior control.

Mientras que, para Ortíz (2018), considera que el presupuesto es una estimación que se la realiza de manera programada, sistemática y bajo condiciones de operación específicas, con la finalidad de obtener resultados a un determinado periodo de tiempo, los datos se los expresa de manera cuantitativa, en correspondencia con los objetivos que se pretenden alcanzar en la administración de la empresa y en base a esto se planifica estrategias operativas.

Muñoz (2017), refiere que el presupuesto representa un plan de acción, expresado en términos financieros, en este se determina los propósitos de la organización y los medios necesarios para conseguirlos, se incluye recursos y métodos de trabajo.

No obstante, Parra y La Madrid (2017), consideran que el presupuesto es un sistema integral, que orienta a que las empresas cumplan con sus objetivos financieros, apoyados en una planificación y control de actividades, este instrumento orienta a prever de manera técnica e inteligente los ingresos y gastos, a través de operaciones administrativas que se orienten a la finalidad de utilidades de manera eficaz, eficiente y coordinada. Mientras que, Díaz y Pacheco (2018), manifiestan que el presupuesto es una herramienta, fundamental dentro de la gestión de todas las organizaciones, es la forma de expresar financieramente los planes de acción para ejecutarlos, medirlos y evaluarlos.

De acuerdo al criterio de varios autores se observa que al presupuesto se lo ha calificado de diversas maneras como una estimación programada, un plan de acción, un sistema integral y una herramienta, lo que es claro la finalidad que cumple el presupuesto en toda organización, pues este se orienta a buscar el equilibrio financiero

entre los objetivos organizacionales y las acciones financieras que tiene que realizar toda empresa para ser efectiva, a través del manejo de recursos y una planificación adecuada y sistemática. El presupuesto, permite tener claro los ingresos y gastos que se van a producir en un determinado tiempo, ayuda significativamente a la toma de decisiones.

Las organizaciones tienen que contar de manera obligada con un presupuesto, dentro de las ventajas que estos ofrecen es que facilitan la eficiencia y el control operativo de las empresas, además, promueve la estandarización del flujo de información, con la finalidad de reducir la incertidumbre y alcanzar la mejora continua de todos los involucrados y áreas de la organización (Business School, 2018).

Como ya mencionó anteriormente el presupuesto es un instrumento que tiene como objetivo presuponer los gastos e ingresos de una organización para un determinado tiempo, dentro de las características de un presupuesto, se destaca: la duración, objetivos, metas, disciplinas y departamento responsable.

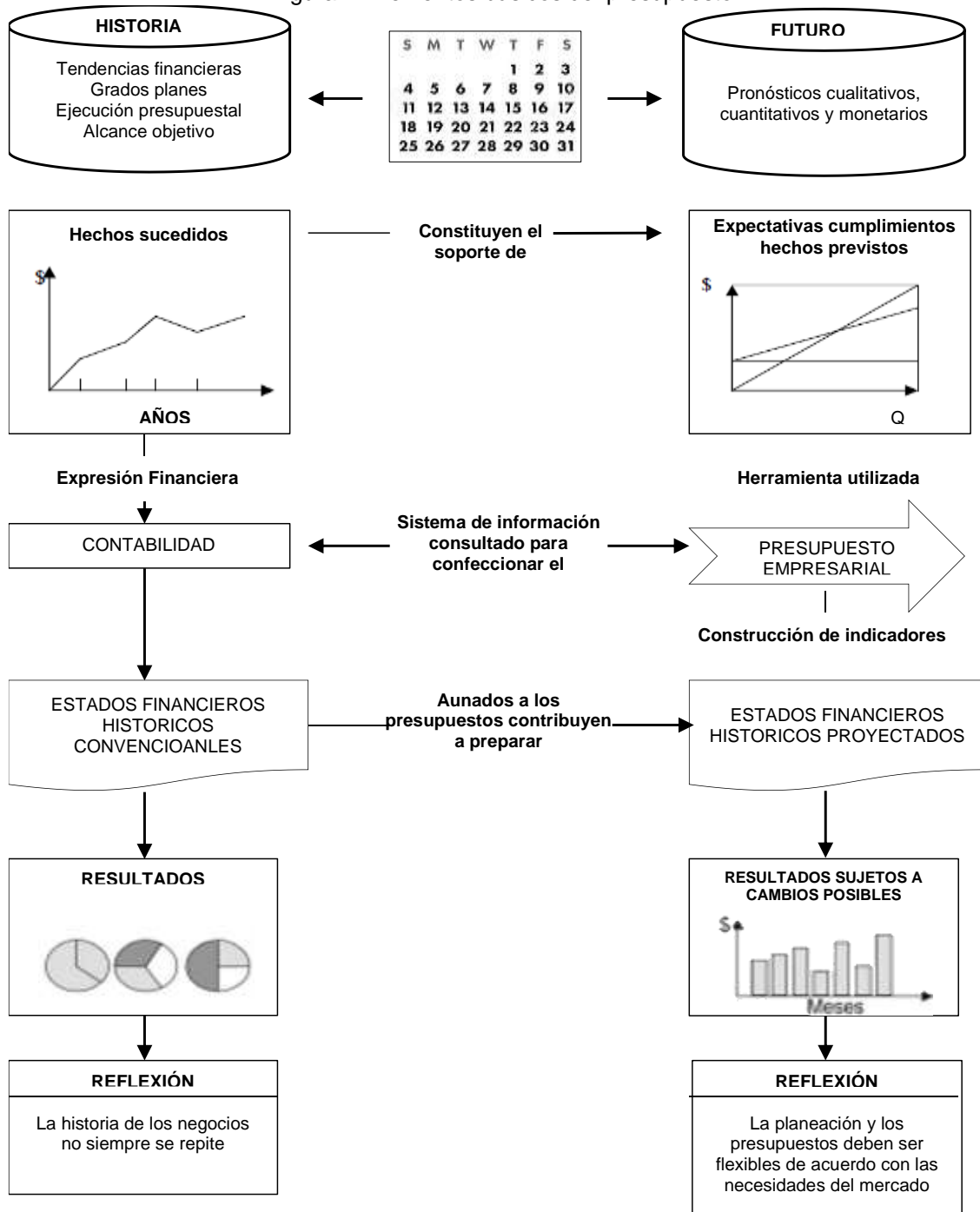
Los pasos básicos para desarrollar un presupuestos son. estimación de gastos fijos y variables, pronóstico de ingresos, pronóstico de flujo de efectivo, estructura del presupuesto en la diferentes áreas operativa, y, finalmente, la programación de revisiones y modificaciones (Cetys Universidad, 2020).

1.2. Variables que influyen en el presupuesto y la planificación estratégica

Como ya se mencionó anteriormente el presupuesto representa una estimación programada, que se realiza de manera sistemática, para un periodo determinado, se expresa de manera cuantitativa, en correspondencia con los objetivos institucionales, para esto es necesario considerar una serie de información y variables que permita una correcta ejecución del presupuesto en el tiempo, en la figura 1, se muestra de manera resumida las variables y elementos que se toman en cuenta para el presupuesto cumpla con su rol preestablecido, en donde se incorpore los elementos

básicos del sistema presupuestario: expresión cuantitativa, planificación operativa, proyección de resultados, tiempo determinado y control de resultados:

Figura 1. Elementos básicos del presupuesto



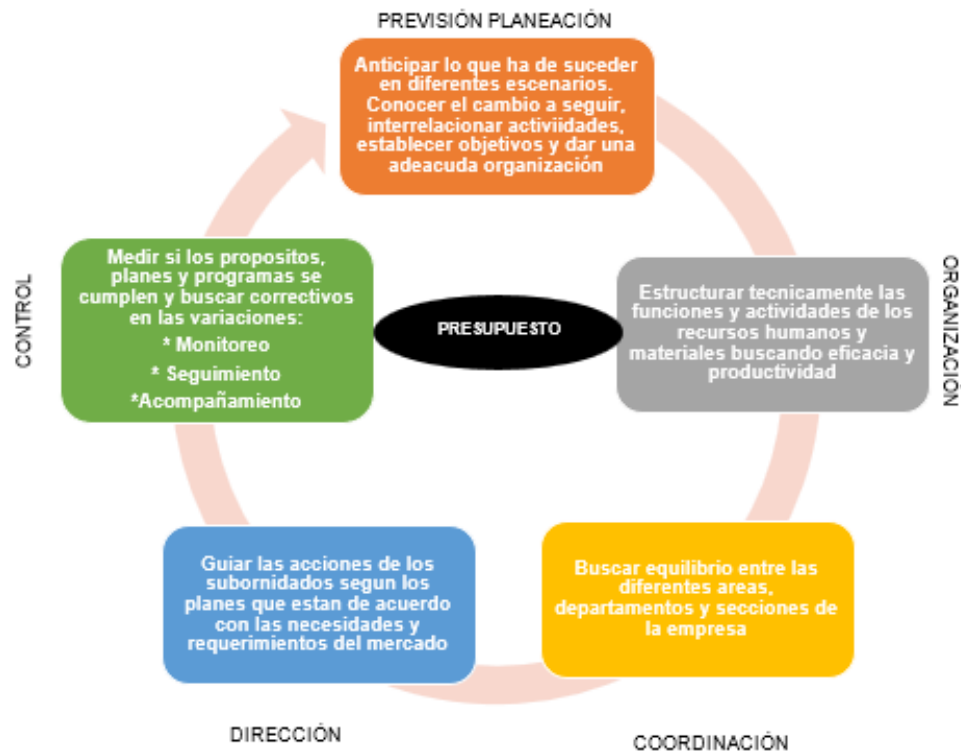
Fuente: Tomado de la autora de la obra de Burbano (2017)

El proceso presupuestario se lo refleja de manera cuantitativa, en correspondencia con los objetivos a corto plazo de la empresa, sin perder de perspectiva los de largo plazo, los presupuestos representan los medios de comunicación de los planes organizacionales, el proceso culmina con el control presupuestario a través de la evaluación de resultados de las actividades y acciones que han sido previamente planificadas, los resultados de este control permiten la realización de procesos de retroalimentación.

El proceso presupuestario se encuentra íntimamente ligado al proceso administrativo, por lo que, parte de las funciones administrativas; bajo este contexto es claro entender, que a nivel administrativo, una empresa sin presupuesto, desconoce el rumbo hacia el que se direcciona, pues no precisa sus campos de inversión, ni como se financia, lo que conlleva a una incorrecta administración de los recursos económicos, pues esta no tiene bases sólidas para utilizar su capacidad instalada y no dispone de información oportuna para el cumplimiento de sus objetivos (Fagilde, 2018).

La ausencia de presupuesto dificulta el cuestionamiento de los resultados obtenidos, en el figura 2, en la cual, se muestra la relación del presupuesto con las diferentes funciones administrativas y como cada una de estas incide de manera significativa en el cumplimiento misional de toda organización:

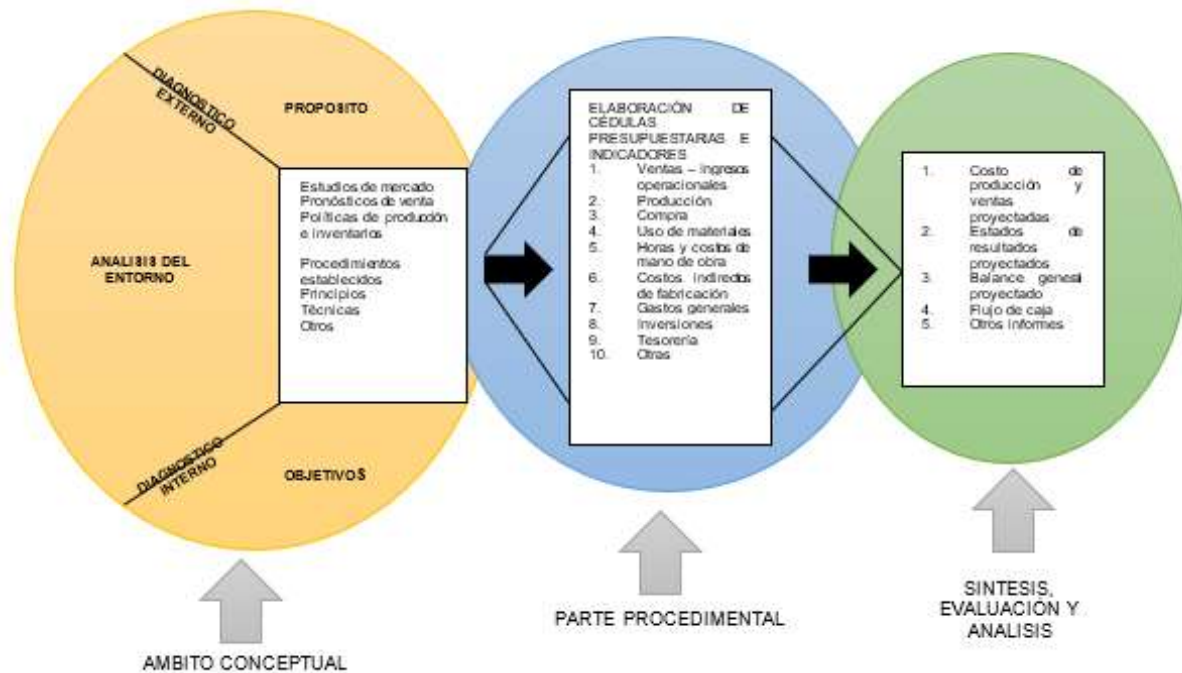
Figura 2. Relación entre el presupuesto y funciones administrativas



Fuente: Adaptado por la autora de la obra de Burbano (2017)

Ante lo expuesto es importante determinar cuáles son los factores administrativos de una empresa y cómo estos se interaccionan, así como estos repercuten de manera directa en el presupuesto, esta interacción se maneja de manera sistemática, como se muestra en la figura 3:

Figura 3. Interrelación de los factores administrativos de la empresa



Fuente: Adaptado por la autora de la obra de Burbano (2017)

En base a lo expuesto, se demuestra que el proceso presupuestario, se interrelaciona de manera directa con las funciones administrativas y que el presupuesto se ejecuta en correspondencia con la planificación estratégica y financiera de cada empresa.

Para una correcta gestión de una empresa, estas tienen que diseñar sus planes estratégicos, para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, estos planes estarían estructurados a corto, mediano y largo plazo, en función de la magnitud de la empresa, sin embargo, la planificación financiera, define el rumbo que ha seguir de una organización, a través del accionar armónico de todos sus integrantes, y con la implantación de este a nivel interno, para una adecuada toma de decisiones.

Sin embargo, la planeación financiera estratégica, constituye el proceso administrativo que contribuye al desarrollo y cumplimiento de los objetivos, y que responda de manera adecuada a los cambios del mercado. Para el cumplimiento de lo expuesto,

es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos, como se muestra en la figura 4:

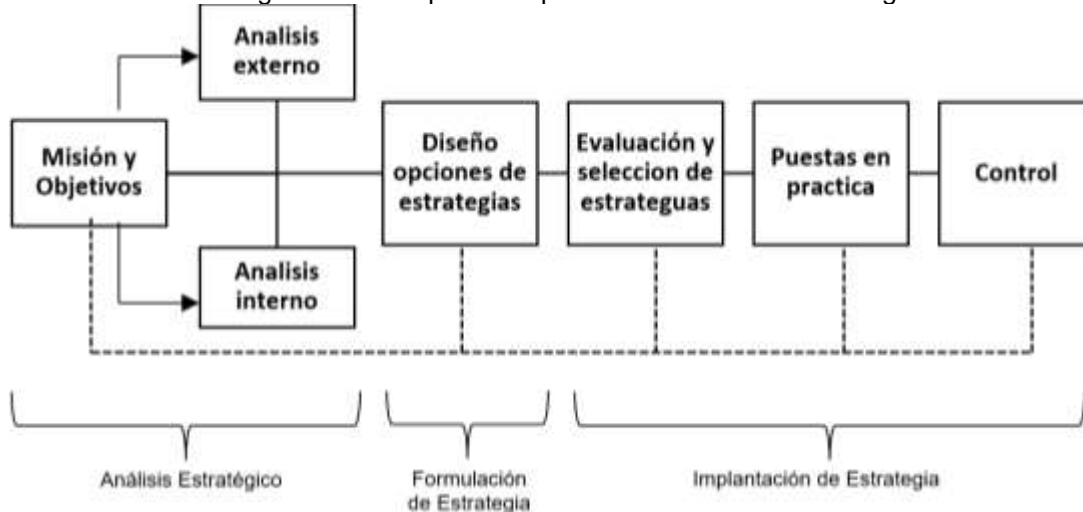
Figura 4. Elementos de la Planeación Financiera Estratégica



Fuente: Adaptado por la autora de la obra de Quintana (2021)

Una vez que se identifique y se cumpla con los elementos para una adecuada planeación financiera estratégica, se aplica los siguientes pasos, como se muestra en la figura 5:

Figura 5. Pasos para una planeación financiera estratégica



Fuente: Adaptado por la autora de la obra de Quintana (2021)

1.3. Análisis de los modelos de presupuestos para la toma de decisiones

Como ya se menciona anteriormente la gestión administrativa, involucra la gestión financiera, por lo que es necesario establecer la relación existente entre estas, como se muestra en la figura 6:

Figura 6. Relación entre las funciones administrativas con el presupuesto



Fuente: Adaptado por la autora de la obra de Burbano (2017)

Otro modelo relevante es el propuesto por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2005), denominado "Presupuestación en Base Cero (PBC)", este es un proceso para la elaboración presupuestaria en donde, se asignan los fondos en relación con la eficiencia, orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización, la elaboración de esta no es tradicional, los encargados parten de la revisión de los objetivos, así como los gastos al inicio de cada ciclo de presupuestación, por lo que tienen que justificar cada una de las cuentas.

Esta metodología tiene como finalidad generar ahorros significativos y libera metodologías rígidas. Para esta metodología luego de la identificación de los objetivos

se definen lineamientos para cada categoría y se validan los responsables del gasto, como se muestra en la figura 7:

Figura 7. Presupuesto en Base Cero (PBC)

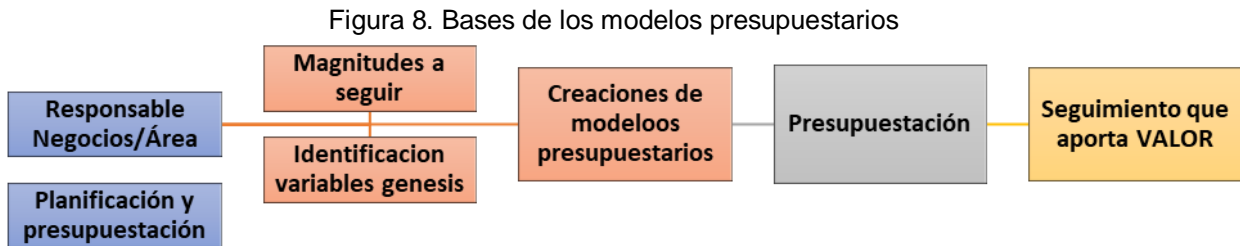


Fuente: Presupuesto en Base cero (PBC).

Dentro de las ventajas de este modelo se centra en que el presupuesto se encuentra bien justificado y alineado a las estrategia empresariales, soporta la reducción de costos y la generación de ahorros, orientado a la mejora de la eficiencia operativa. Sin embargo, su implementación es costosa y requiere de tiempo, porque se reconstruye desde cero anualmente, su ejecución es compleja y requiere que el personal se encuentre capacitado, es disruptivo para las operaciones de la organización (Deloitte, 2017).

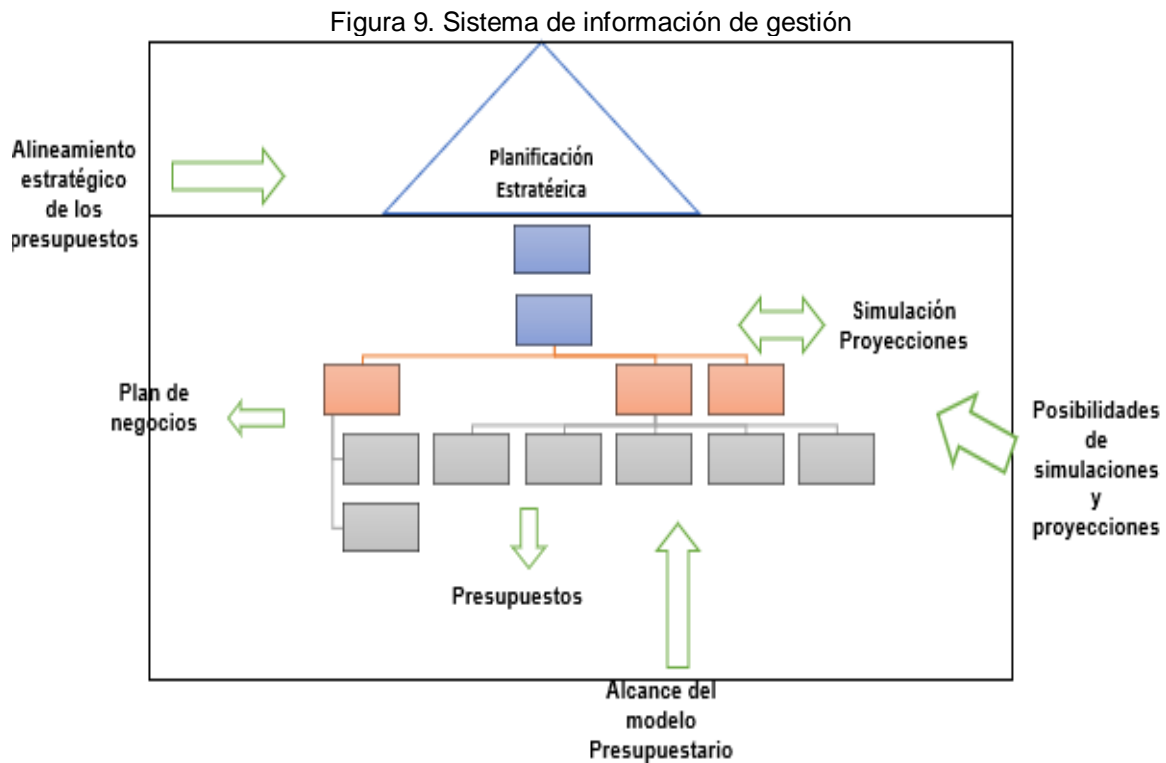
Otro modelo presupuestario es el propuesto por Prieto (2017), en el cual, estima que el presupuesto es aquel se desarrolla durante todo el ejercicio, por todas las organizaciones, además, indica que la base de los modelos presupuestarios se centra

en la planificación y en el involucramiento de los responsables dentro del proceso, como se muestra en la figura 8:



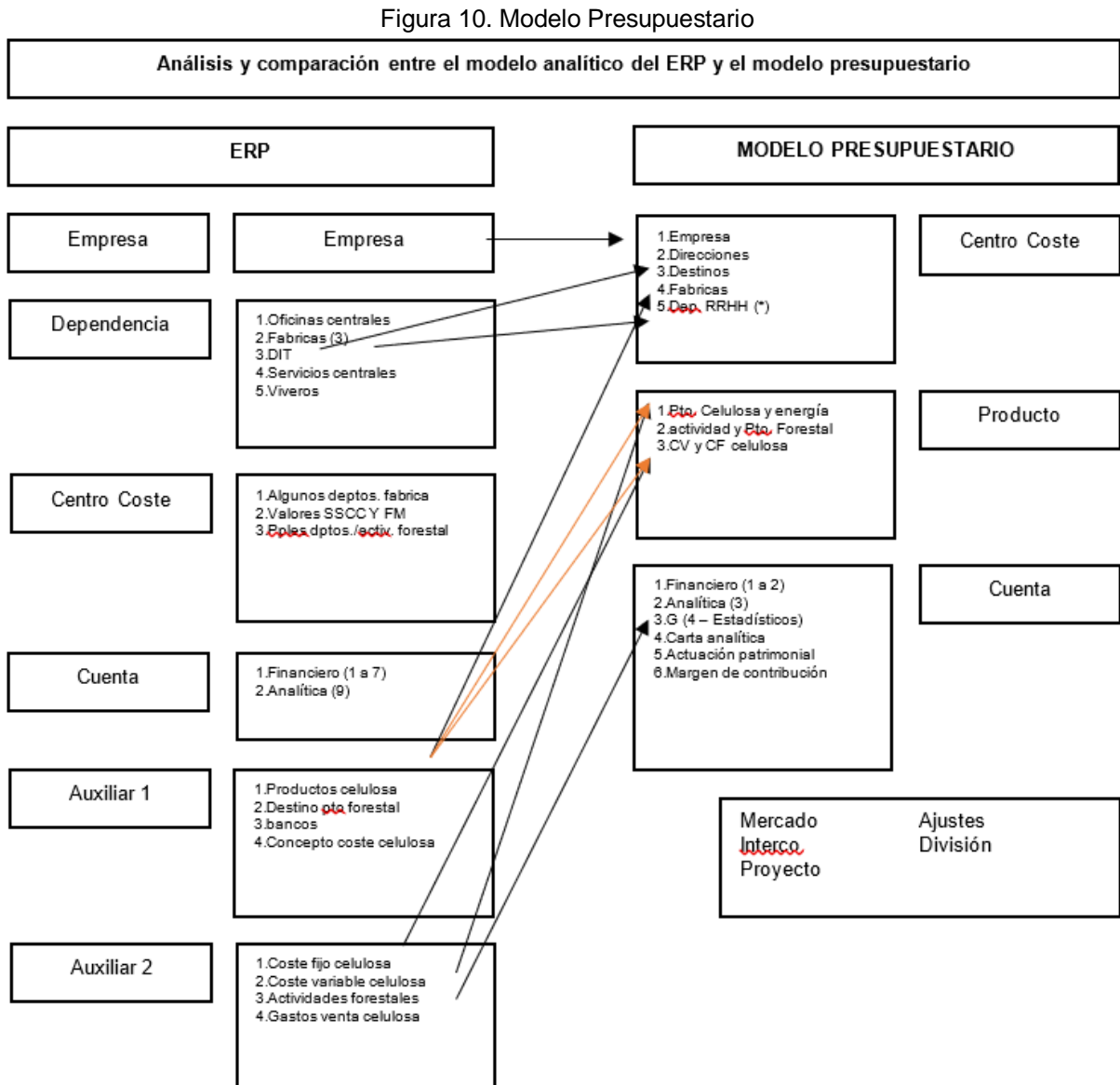
Fuente: Seguimiento y Modelos para el Control Presupuestario Prieto (2017), su desarrollo es con el apoyo de Grupo Empresarial ENCE

Su elaboración no tiene que ser un análisis de laboratorio sino que tiene que involucrar a todos los actores, los presupuestos son una traslación de los sistemas de información de gestión, en donde, se involucra la planificación estratégica, los planes de negocio, que permitan responder a las necesidades y expectativas de los clientes, como se muestra en la figura 9:



Fuente: Seguimiento y Modelos para el Control Presupuestario Prieto (2017), su desarrollo es con el apoyo de Grupo Empresarial ENCE.

En base a lo expuesto prieto, propone como modelo presupuestario el que se muestra en la figura 10:



Fuente: Seguimiento y Modelos para el Control Presupuestario Prieto (2017), su desarrollo es con el apoyo de Grupo Empresarial ENCE

Otro modelo presupuestario que se plantea es el de Terraza (2019), el modelo plantea el desarrollo de tres fases secuenciales y lógicas:

Planificación, ejecución y análisis y una última fase referida al control y la decisión. La fase de planificación, se constituye en una etapa a – priori donde se realiza lo que normalmente se conoce como un análisis ex – ante; la fase de ejecución y análisis por sus características es una etapa de proceso sobre la marcha y la fase de control y decisión, es asociada a una etapa de análisis ex - post por que se trata de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además, de apoyar al proceso decisional por la generación de reportes e indicadores estratégicos (Terraza, 2019, pp. 61-62). Este modelo se muestra en la figura 11:

Figura 11. Modelo de Gestión Presupuestaria



Fuente: Terrazas, Rafael (2019); "Finanzas en la Empresa" (Terraza, 2019)

Para cumplir con la gestión presupuestaria hay que contar con un modelo de presupuesto como se observa en el cuadro 1:

Cuadros 1. Modelo de Presupuesto

| Unidad: | | | | | | | |
|---------|-------------------------------|------------------|----------------|----------|-------------|-----------|--------------------------|
| Código: | | | | | | | |
| Cuenta: | | | | | | | |
| N° | Descripción del Item de gasto | Código Subcódigo | Costo Unitario | Cantidad | Costo Total | Prioridad | Observaciones AP; NA; ER |
| | | | | | | | |

Fuente: Terrazas, Rafael (2019); "Finanzas en la Empresa"

- **Unidad**, Nombre del departamento, programa y/o unidad
- **Código**, código asignado a la unidad
- **Cuenta**: Nombre de la cuenta a presupuestar
- **Descripción del Item de gasto**, describir la actividad de acuerdo al Plan operativo anual (POA)
- **Código Subc.**, Poner el código de la subcuenta correspondiente de acuerdo al Plan de cuentas
- **Costo unitario**, costo unitario en dólares
- **Cantidad**, cantidad en números
- **Costo Total**, Costo unitario multiplicado por cantidad (en dólares)
- **Prioridad**, A=muy prioritario; B=medianamente prioritario; y, C=puede esperar
- **Observaciones**, AP=aprobado; NA=no aprobado; ER=en reserva

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología del proceso de la investigación

Bajo las características en la que se desarrolló esta investigación el tipo de investigación es descriptiva – explicativa, la primera porque se puso de manifiesto el estado actual del manejo presupuestario de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., enfocada en responder a interrogantes como: ¿cómo se realiza actualmente el proceso presupuestario?; ¿cuenta con un modelo presupuestario que contribuya la optimización de recursos y la toma de decisiones?; ¿el personal tiene experiencia para la planificación, control y seguimiento del presupuesto?, entre otras. Y fue explicativa, porque a través de la información recopilada se identificó los factores que inciden en el inadecuado manejo presupuestario.

El método de investigación fue deductivo, porque a través del cumplimiento de un proceso analítico – sintético se realizó un profundo análisis de la empresa, sus características, su entorno, y con esta información se pudo generar un modelo presupuestario que aporte a la identificación de riesgos, así como toma de decisiones orientadas a una gestión estratégica de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.

Por el lugar, fue una investigación de campo y/o insitu, porque se desarrolló en el lugar de los hechos, en donde, el investigador tuvo un conocimiento profundo del fenómeno de estudio.

Dado lo expuesto, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, que contribuyó al cumplimiento de los objetivos propuestos, con base en la obtención de la información empresarial. La investigación se realizó con la aplicación de encuestas y del cuestionario del modelo COSO II, para el caso de la evaluación del control internos de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., así como la revisión de documentación existente en la empresa de estudio.

La población de estudio representa los directivos y empleados de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., se trabajó con la totalidad de la población que corresponde 8 personas, que integran la empresa, y adicionalmente se consideró al personal operativo de la misma lo que dio un total de 21 personas que fueron encuestadas.

La recolección de la información tenga correspondencia directa con el cumplimiento de los objetivos de la investigación planteada, de ahí que para el primer objetivo se utilizó la revisión de fundamento teórico, a través de consulta en libros, revistas e investigaciones que sustente este trabajo en función de las variables de estudio.

Para el segundo objetivo, se realizó un análisis de la gestión presupuestaria a través del cuestionario de control interno establecido por el modelo COSO II (anexo 1), este modelo fue emitido en el año 2004 con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado y definido como COSO II ERM (Enterprise Risk Management) que significa: Administración de Riesgos Empresariales, el mismo fue creado para realizar análisis completo sobre la identificación, evaluación, calificación de los riesgos empresariales internos y externos, este modelo es un complemento del COSO I.

Este modelo comprende ocho componentes: Ambiente de control interno, establecimiento de objetivos; identificación de eventos; evaluación de riesgos; respuesta al riesgo; actividades de control; información y comunicación; y supervisión o monitoreo.

- Ambiente interno, analiza los valores éticos, recursos humanos y forma en que se maneja la alta dirección, capacidad del personal, entreo otros.
- Establecimiento de objetivos, las organizaciones establecen los objetivos, que apoyan al cumplimiento de la misión, estos se plantean antes de identificar los potenciales eventos que pudieran afectar a la institución.

- Identificación de eventos, es la detección de eventos y/o situaciones internas o externas que pudieran ser peligrosas para el cumplimiento de los objetivos y que se identifican como riesgos y oportunidades.
- Evaluación de riesgos, los riesgos se analizan a partir de su probabilidad e impacto
- Respuesta al riesgo, los riesgos se evalúan como: aceptable, inaceptable y riesgo alto.
- Actividad de control, son aquellas políticas y procedimientos que se implantan en la empresa para asegurar las respuestas los riesgos identificados.
- Información y comunicación, la información contribuye a la toma de decisiones y que tiene que ser información oportuna.
- Supervisión, representa la revisión y supervisión que realizan los directivos o los responsables de esta actividad, tiene que ser periódica y permanente (Andrade, 2014).

La evaluación del cuestionario bajo los criterios del modelo COSO II, se realizó mediante la aplicación de preguntas cerradas, en cada uno de los ocho componentes ya mencionados, esto permitió la identificación de las deficiencias, dentro del área de control financiero, a través de la calificación y ponderación, establecida sobre 10 cada una de ellas; posteriormente se identifica el nivel de confianza que se determina por medio de la siguiente fórmula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

Donde:

- NC = nivel de confianza
- PT = Ponderación Total (160)
- CT = Calificación Total

Con los resultados obtenidos se determina el nivel de confianza y riesgo, bajo la siguiente rúbrica de evaluación (ver tabla 1):

Tabla 1. Niveles de confianza y riesgo

| Intervalos | Confianza | Riesgo |
|-------------------|------------------|-----------------|
| 15-64 | Bajo | Alto |
| 65-111 | Moderado | Moderado |
| 112-160 | Alto | Bajo |

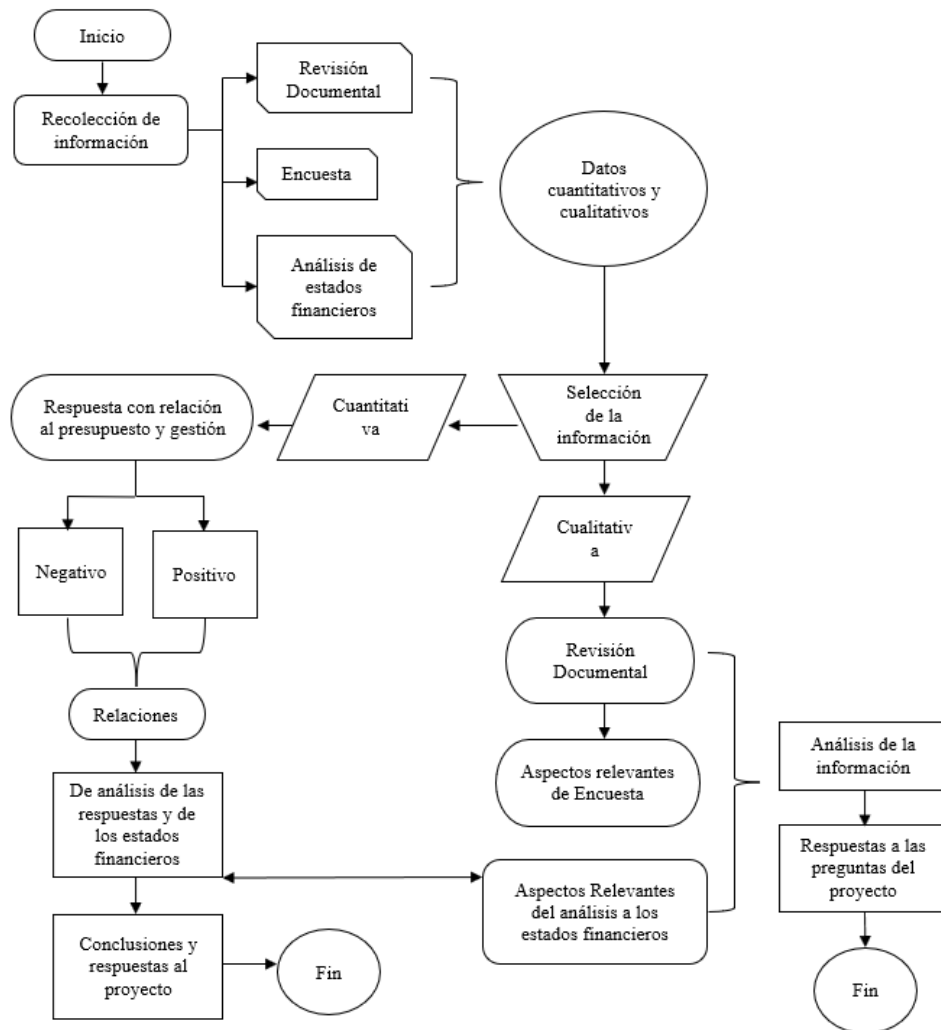
Fuente: "Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM, Andrade, (2014).

Para el tercer objetivo se aplicó encuestas a todo los involucrados del manejo presupuestario de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., con la finalidad de establecer las estrategias empresariales con relación al presupuesto.

Para el procesamiento de la información se cumplió con el siguiente diagrama de flujo, en donde, se describe los pasos a seguir. Como se observa en el diagrama propuesto, se inicia con la recopilación de la información, a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias, relacionadas con el tema de estudio. Los datos cualitativos permitieron determinar aspectos relevantes, en función del comportamiento del manejo presupuestario de los directivos de la empresa.

Los resultados de las encuestas, contribuyeron a la identificación de estrategias que orientan la construcción del modelo presupuestario para la optimización de recursos y la adecuada toma de decisiones y fueron tabulados a través de la herramienta estadística Microsoft Excel, a través de tablas y gráficos de frecuencia. El procesamiento de datos que se llevó a cabo en esta investigación se detalla en el flujograma desarrollado en la figura 12:

Figura 12. Diagrama de flujo del procesamiento de datos



Fuente: Elaboración propia

2.2. Propuesta para la aplicación del Modelo Presupuestario

La propuesta se centra en un modelo presupuestario como estrategia empresarial que contribuya a una oportuna toma de decisiones y optimización de recursos, para el mejoramiento de los resultados económicos - financieros de la Empresa SeguSuárez Cía. Ltda.

Esta propuesta se orienta a fomentar el control interno como apoyo a la realización de actividades y a potenciar la comunicación interpersonal, con la finalidad de que maneje

el presupuesto como herramienta en la toma de decisiones. Para esto se propone una estructura que segregue funciones entre la parte administrativa y operacional, que parten de los procesos que cada uno cumple y su relación con el presupuesto, las áreas que se proponen sean agregadas en la empresa, son parte del control que tendría la empresa en la parte financiera, en base a las diferentes funciones y con responsables que den fe de su cumplimiento.

Adicionalmente, se propone un ciclo presupuestario y el desarrollo del mismo, que está compuesto por etapas y fechas límites de cumplimiento, mismas que marcan el inicio y final de las actividades a realizar, para el presente trabajo se ha tomado como referencia el ciclo utilizado por el Ministerio de Finanzas, el cual, se propone para los procesos a realizar dentro de la empresa.

Finalmente, se desarrolla el proceso presupuestario de la empresa, con su respectiva descripción e instrumentos, adaptados a las necesidades de la empresa. Bajo lo expuesto y en función de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, se plantea la siguiente propuesta:

- Elaborar un modelo presupuestario como estrategia empresarial que contribuya a una oportuna toma de decisiones y optimización de recursos, para el mejoramiento de los resultados económicos - financieros de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.

Tema:**Modelo presupuestario como estrategia empresarial de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.****Antecedentes**

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la investigación se determina que la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., requiere de una reestructuración del departamento financiero, desde su estructura organizacional y funciones, definición de la cadena de valor, definición del ciclo presupuestario propuesto, para finalmente, definir los procesos internos y documentos de control propuestos, lo que permite que esta empresa a través de este instrumento organice sus procesos dentro del área financiera, lo que contribuye que esta cuente con información oportuna y actualizada, para una adecuada toma de decisiones.

Dentro de los problemas detectados es la inexistencia de un organigrama específico para el área financiera, lo dificulta la organización de esta, y por ende, no se encuentra claramente definidas las funciones de este departamento, lo que no define los límites y responsabilidades que tiene que cumplir cada funcionario, esto pone en riesgo la planificación presupuestaria, además, debido a esta se determinó que el resto de áreas de la empresa no elaboran sus presupuestos acorde a sus necesidades, por lo que no existe un seguimiento de los gastos.

En cuanto a políticas organizacionales estas, no se encuentran claramente definidas, por lo que el accionar de los funcionarios es solo por órdenes de gerencia; se considera, que las políticas representan lineamientos claros para que los integrantes de una empresa realicen sus actividades, redactadas en correspondencia con los objetivos institucionales, es importante definir las con sus respectivos alcances.

En relación con el presupuesto, se determina que la empresa no cuenta con un presupuesto debidamente establecidos, lo que dificulta el control de gastos, pues no tiene definido los pasos para la planificación presupuestarias y no está estructurado los debidos procesos a seguir, esto debilita la toma de decisiones y por ende pone en riesgo financiero a la empresa.

Todo lo expuesto, define la importancia de esta propuesta y por ende de este instrumento que se convierte en el modelo a seguir para la gestión presupuestaria de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., el que delinea funciones, responsabilidades, políticas y los procesos a seguir para la planificación, organización, ejecución, seguimiento y control del manejo presupuestario.

Como ya se mencionó se parte en la definición de una estructura organizacional del departamento financiero, seguido, con sus respectivas funciones y responsabilidades, la identificación de políticas y sus alcances, para la identificación de necesidades de la empresa y sus departamentos, seguido de los diferentes procesos a seguir.

Estructura Organizacional Propuesta

En base al estudio realizado, se identificó la necesidad de contar con una estructura organizacional, como elemento relevante para las empresas porque brinda orden, delinea el accionar de todos los funcionarios, delimita responsabilidades, identifica las líneas de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. Bajo este contexto se propone una reestructura organizacional, sobre todo para el departamento contable, del que depende el manejo presupuestario de la empresa, como se muestra en la figura 13:

Figura 13. Estructura organizacional del Departamento Financiero



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, es importante contar con las funciones de cada área del departamento financiero, las mismas que tienen que ser socializadas e informadas a cada responsable, para que tengan claro los límites y alcances de su accionar, como se muestra en la figura 14:

Figura 14. Funciones y responsabilidades del Departamento Financiero

| Área de contabilidad | Área de tesorería | Área de presupuesto |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Cumplir la normativa legal vigente •Contruir registros de transacciones económicas y fundamentalro •Establecer los balances con su respectivo análisis •Informar a gerencia todos los movimientos económicos •Realizar conciliaciones bancarias mensualmente •Llevar el control oportuno de las cuentas contables •Elaborar las planillas del IESS de todos los trabajadores | <ul style="list-style-type: none"> •Promover estrategias para el incremento de la liquidez •Mantener estudios actualizados del mercado financiero • Validar el cumplimiento de los pagos a clientes •verificar el nivel de liquidez de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> •Elaborar el presupuesto de la empresa, en función de las necesidades departamentales y de la empresa •Generar información financiera •Realizar el seguimiento de la ejecución presupuestaria •Elaborar el flujo de caja •Realizar la pryección de los ingresos |

Fuente: Elaboración propia

Para el funcionamiento de toda empresa es necesario que tenga claro, los organismos de control a los que tienen que responder, con la finalidad de reducir el riesgo de incumplimiento, y evitar posibles multas y/o sanciones que afecten su situación financiera, su estabilidad y su imagen, para esto se identifica los organismos a los que responde esta empresa:

Base legal

Es importante que la empresa tenga clara la base legal sobre la que trabaja su modelo presupuestario y a la que responde según los diferentes organismos de control, como se muestra en la figura 15:



Fuente: Elaboración propia

El tener claro todas las empresas, y las acciones que se deben cumplir con cada una de ellas, permite llevar un control interno, con la finalidad de proteger la integridad de la empresa, pues esto contribuye a realizar un adecuado control de gestión, lo que asegura un manejo adecuado de los recursos, orientado en una seguridad razonable para la consecución de los objetivos definidos como empresa.

Además, favorece la eficiencia y eficacia de las operaciones financieras, la fiabilidad de la información, el cumplimiento de las normas aplicables y por supuesto la salvaguarda de los activos de la empresa, lo que favorece a su posicionamiento y permanencia de la misma, dentro del sector. Las empresas ecuatorianas, están obligadas y ligadas al cumplimiento de leyes que se encuentran preestablecidas por los diferentes organismos de control, los mismos que, en función de la responsabilidad que tienen, vigilan en las diferentes empresas sus operaciones cotidianas, el

incumplimiento de estas leyes y/o reglamentos, afecta de manera significativa a las empresas, como se muestra en la figura 16:

Figura 16. Organismos de Control



Fuente: Elaboración propia

Procesos del Modelo Presupuestario

Cuadro 1. PrG01. Planificación de objetivos

| Proceso | Planificación de objetivos | |
|-----------------------|---|----------------------|
| Alcance | Los directivos y administradores, tienen que organizar una reunión para evaluar el crecimiento de la empresa, así como el cumplimiento de las metas establecidas, así como la definición de estrategias para el mejoramiento continuo de la empresa | |
| Objetivo | Evaluar la situación actual de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., para la reorganización de sus objetivos y estrategias de mejoramiento continuo | |
| Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Presidencia • Gerencia • Dirección general | |
| Políticas | Anualmente, los directivos tienen que reunirse para la revisión y aprobación del presupuesto Mensualmente, se realiza la evaluación del cumplimiento del presupuesto planificado Periódicamente, se realizan modificaciones al presupuesto, previa aprobación de la Junta general | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

Fuente: Elaboración propia

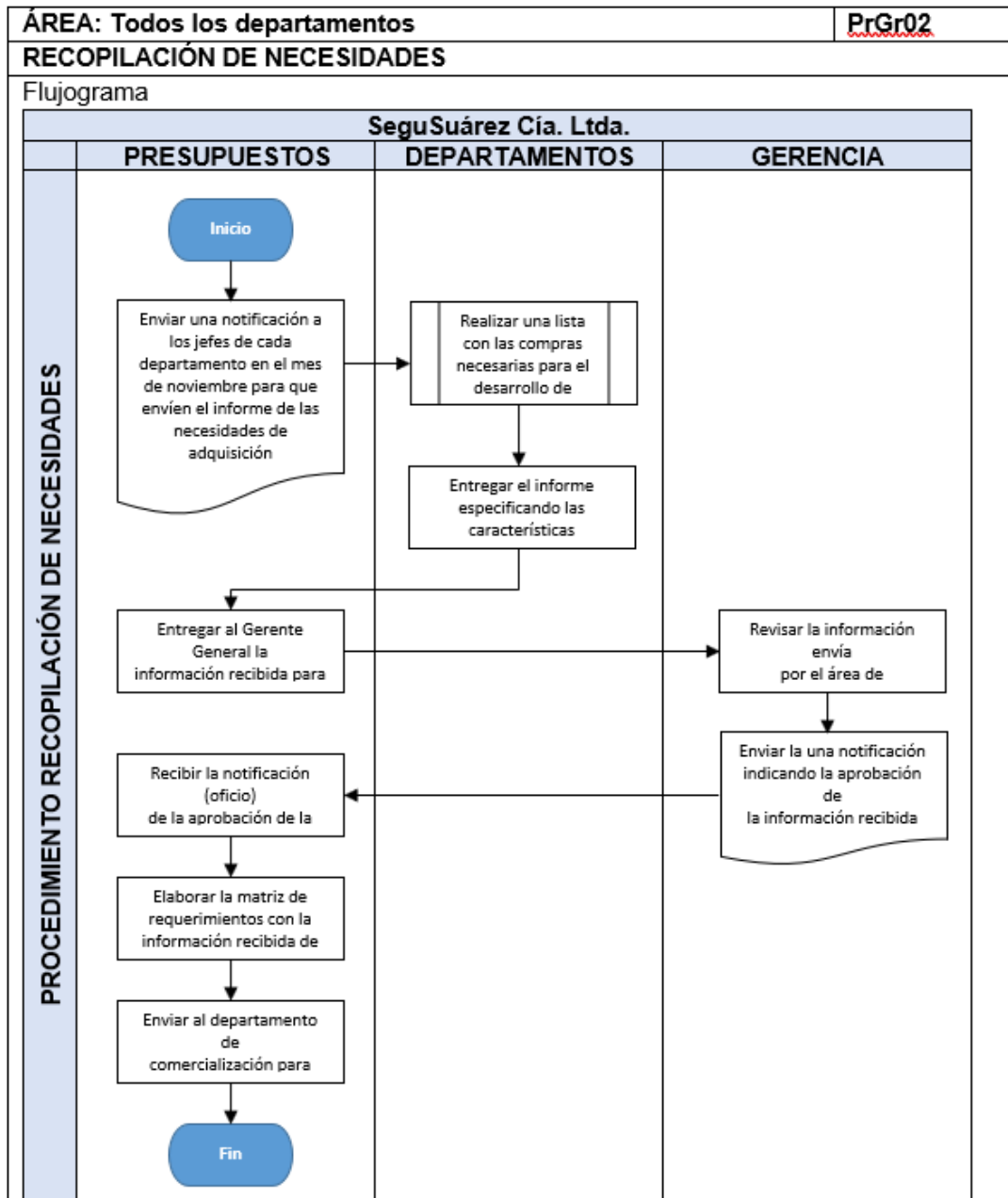
Para dar cumplimiento a la planificación de los objetivos, que representa el paso elemental de toda organización, pues los objetivos definen el accionar de las empresas, es necesario que todos los departamentos realicen la recopilación de sus necesidades, como se define en el cuadro 2:

Cuadro 2. PrG02. Recopilación de necesidades

| Proceso | Recopilación de Necesidades | PrGr02 |
|----------------------------------|--|----------------------|
| Alcance | Los directivos y administradores, tienen que receptar los informes de cada una de las áreas y departamentos, para la identificación de requerimientos y necesidades de cada uno | |
| Objetivo | Identificar las necesidades de cada área y departamento de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., en relación con la adquisición de bienes y servicios para el adecuado funcionamiento de sus actividades | |
| Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Presidencia • Gerencia • Jefe de Presupuesto • Jefes departamentales | |
| Políticas | <p>El jefe de Presupuesto notifica las fechas, formatos y lineamientos para la presentación de los informes</p> <p>Los jefes departamentales presentan los informes solicitados, en la fecha establecida</p> <p>La gerencia es la responsable de aprobarlos informes emitidos por cada área y/o departamento</p> <p>El jefe de Presupuesto estructura la matriz de requerimientos en función de las necesidades y requerimientos aprobados</p> | |
| Indicador de cumplimiento | Departamentos que entregaron informes Total de departamentos | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Recopilación de necesidades



Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de este proceso se cuenta con un formulario que permite identificar estas necesidades y requerimientos, que determina la fase planificación de las actividades, como se muestra, a continuación:

**EMPRESA SEGUSUÁREZ CÍA. LTDA.
MATRIZ DE REQUERIMIENTOS**

Elaborado por: Jefe departamental

Fecha: _____

| N° | REQUERIMIENTOS | | CANT. | OBSERVACIONES | AREA / DEPARTAMENTO | DOCUMENTO |
|----|----------------|----------|-------|---------------|------------------------|-----------|
| | BIEN | SERVICIO | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| 13 | | | | | | |
| 14 | | | | | | |
| 15 | | | | | | |
| 16 | | | | | | |
| 17 | | | | | | |
| 18 | | | | | | |
| 19 | | | | | | |
| 20 | | | | | | |
| 21 | | | | | | |
| 22 | | | | | | |
| 23 | | | | | | |
| 24 | | | | | | |
| 25 | | | | | | |
| 26 | | | | | | |
| 27 | | | | | | |
| 28 | | | | | | |
| 29 | | | | | | |
| 30 | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

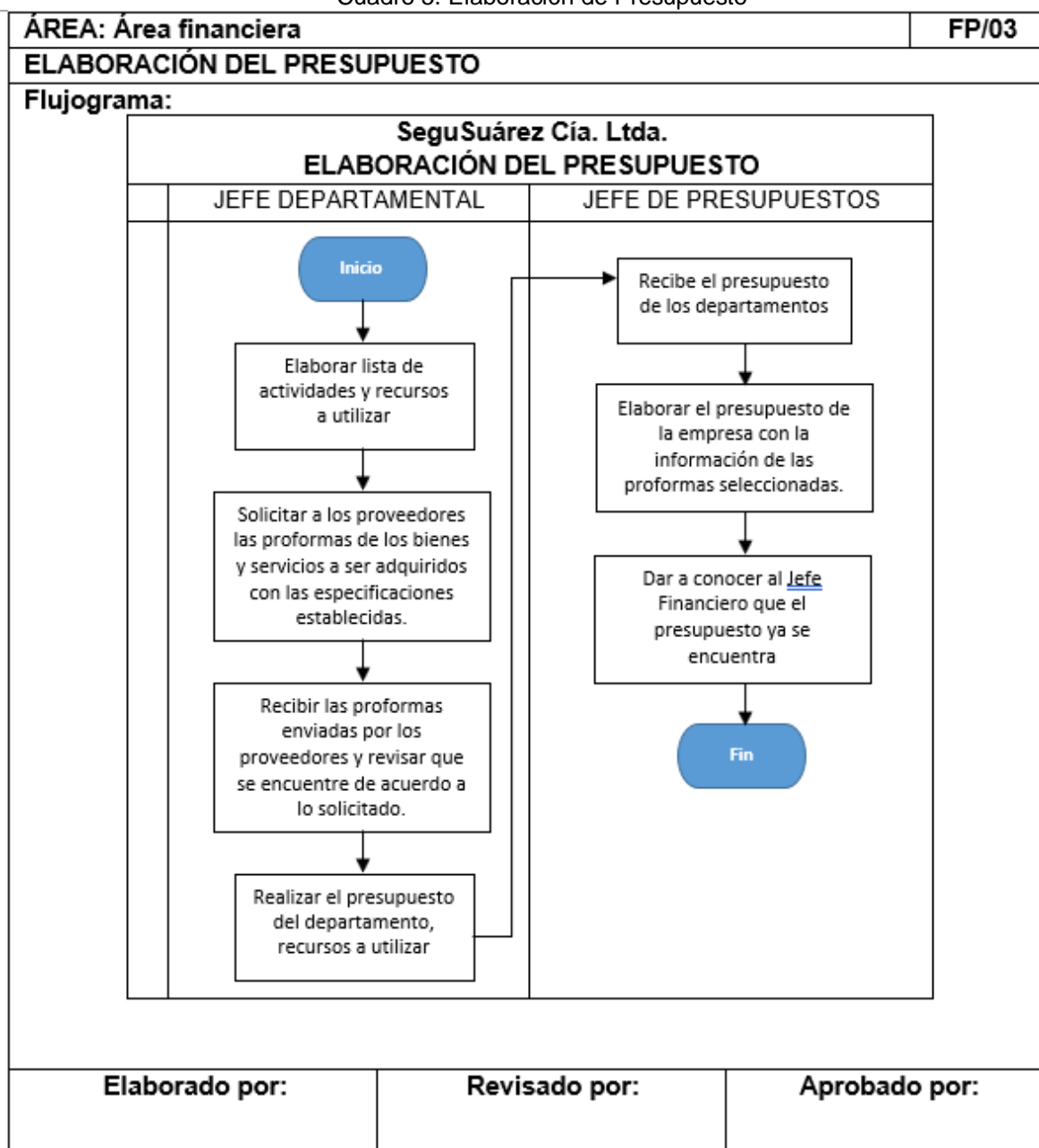
Una vez identificados los requerimientos, para la empresa, se estructura el POA institucional

Cuadro 4. PrDF01. Elaboración del presupuesto

| Proceso | Elaboración del Presupuesto | prDF01 |
|----------------------------------|--|----------------------|
| Alcance | Se inicia con la solicitud de proformas en relación con los bienes y servicios que se encuentren en la matriz de requerimientos, para finalmente, elaborar el respectivo presupuesto | |
| Objetivo | Elaborar el presupuesto de la empresa, en función de la matriz de requerimientos establecida y definida por cada área y/o departamento | |
| Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Presupuesto • Jefes departamentales | |
| Políticas | <p>Los jefes departamentales reciben la matriz de requerimientos de sus funcionarios</p> <p>Cada matriz tiene que adjuntar al menos de proformas de compras de bienes (de ser necesario)</p> <p>Los jefes departamentales elaboraran el presupuesto de su departamento</p> <p>El jefe de Presupuesto tiene que revisar dichos informes y realizar observaciones (de ser necesarias) antes de su aprobación</p> | |
| Indicador de cumplimiento | <u>Departamentos que entregaron informes</u> Total de departamentos | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Elaboración de Presupuesto



Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de este proceso se aplica la fase de planificación financiera, con la elaboración de los flujos financieros y la matriz de elaboración del presupuesto:

Cuadro 6. Matriz de elaboración del presupuesto

| Unidad: | | | | | | | |
|----------------|--------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|------------------|---------------------------------|
| Código: | | | | | | | |
| Cuenta: | | | | | | | |
| N°. | Descripción del Item de gasto | Código Subc | Costo Unitario | Cantidad | Costo Total | Prioridad | Observaciones AP; NA; ER |
| | | | | | | | |

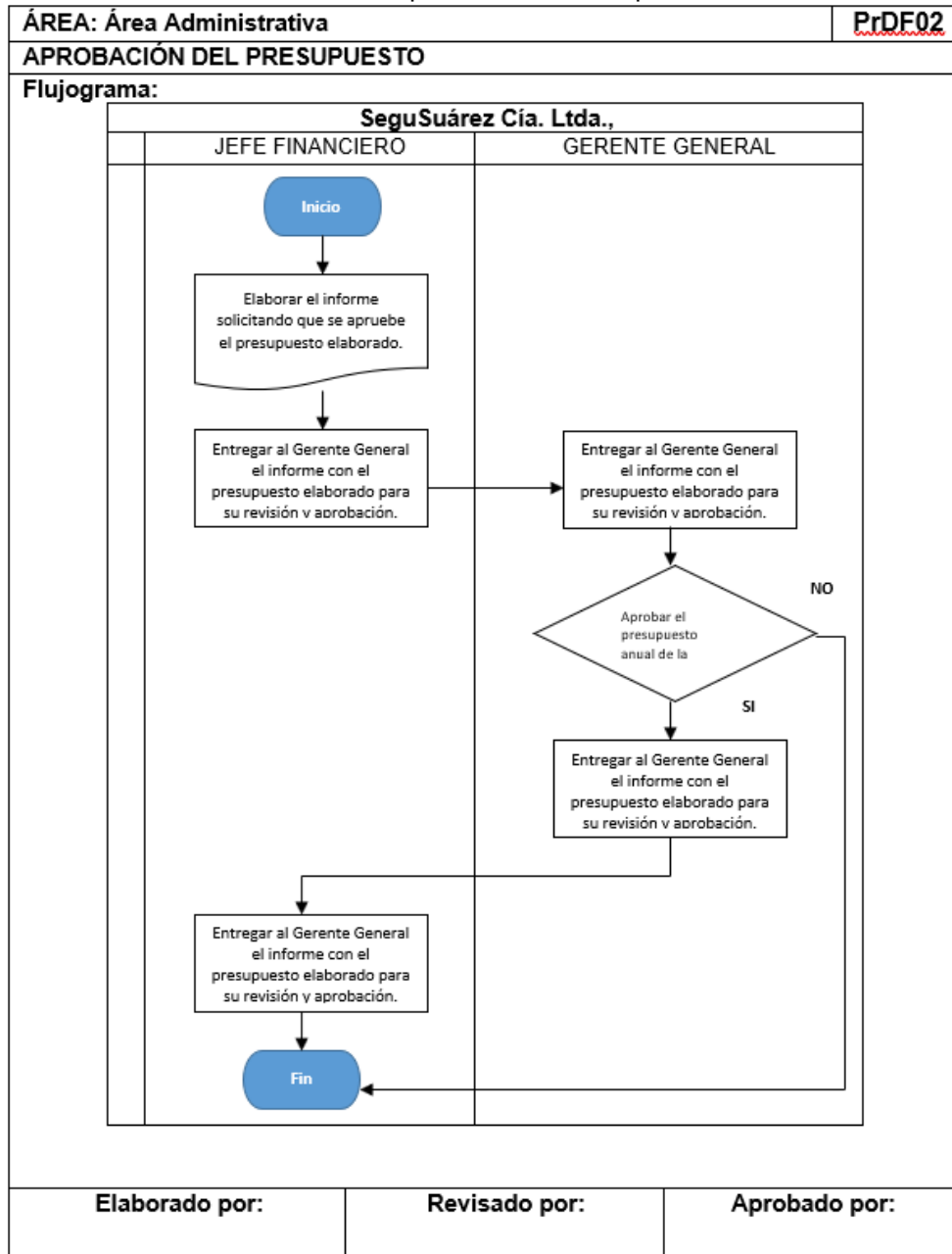
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. PrDF02. Aprobación del presupuesto

| Proceso | Aprobación del Presupuesto | PrDF02 |
|----------------------------------|---|----------------------|
| Alcance | Contar con el presupuesto actualizado, por parte de gerencia | |
| Objetivo | Aprobar el presupuesto de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., posterior a una revisión, con la finalidad de que exista un adecuado control para la correcta ejecución de sus actividades | |
| Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe Financiero | |
| Políticas | El jefe Financiero es el responsable de enviar el informe a la Gerencia El Gerente General, tiene la responsabilidad de aprobar el informe, luego de una revisión de la junta de socios | |
| Indicador de cumplimiento | El indicador mide el avance de esta etapa, con esto se tiene control de las proformas que han sido entregadas y aprobadas o entregadas y rechazadas por errores u observaciones que se realicen para su respectiva rectificación. Número de presupuestos rechazados $\frac{\text{Total presupuestos recibidos}}{\text{Total presupuesto por área}} \times 100$ Total presupuesto | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Aprobación de Presupuesto



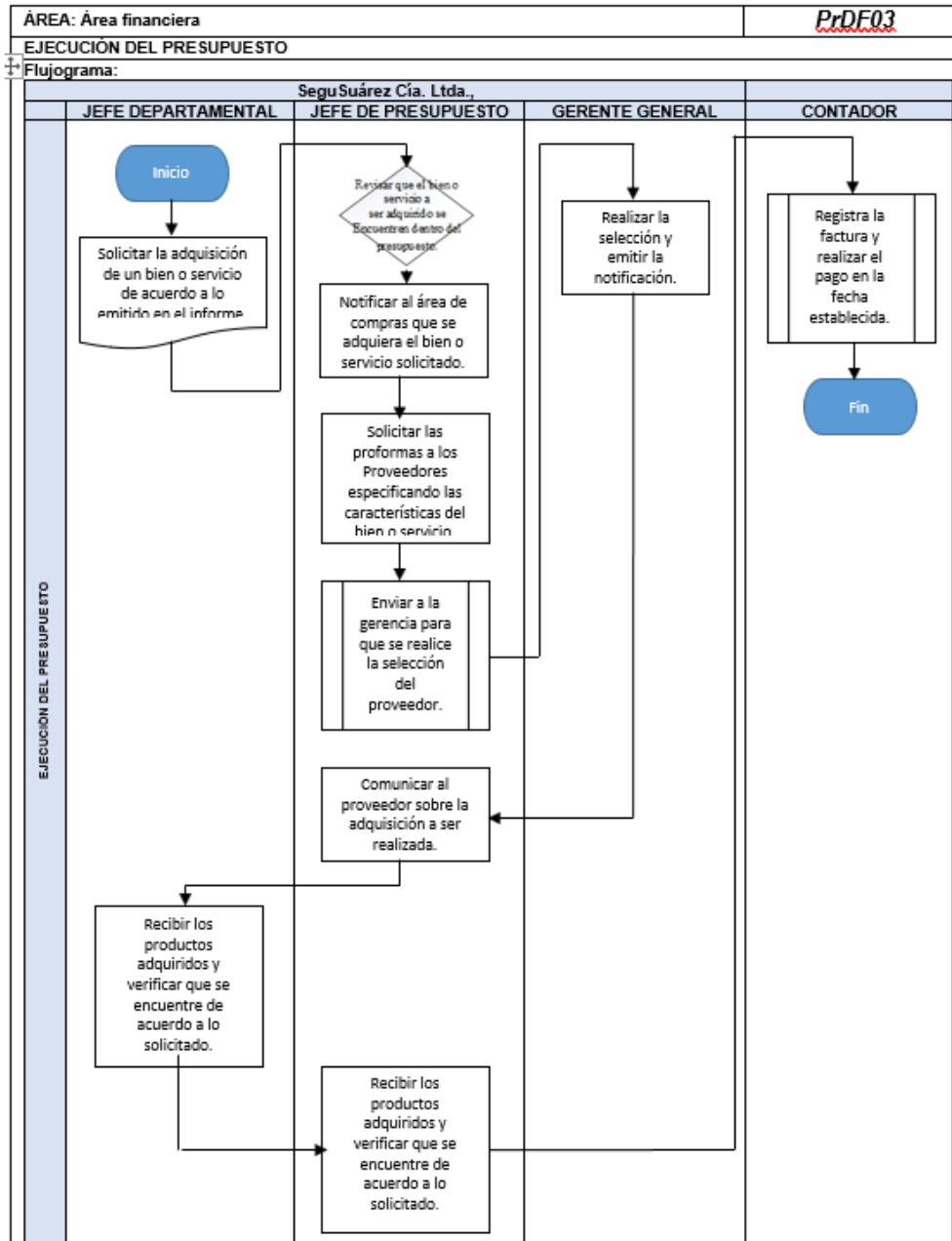
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. PrDF03. Ejecución del presupuesto

| Proceso | Aprobación del Presupuesto | PrDF02 |
|----------------------------------|---|----------------------|
| Alcance | Este proceso inicia con la aprobación del presupuesto y finaliza con la entrega de los recursos económicos que fueron presupuestados para su respectiva ejecución | |
| Objetivo | Realizar el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., con la finalidad de que los recursos sean utilizados de manera óptima y correcta | |
| Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe Financiero • Jefe Departamental • Contador | |
| Políticas | El jefe Departamental solicita los bienes planificados para el desarrollo de sus actividades La selección de proveedores es función del proceso de compras | |
| Indicador de cumplimiento | <p>El indicador mide el avance de esta etapa, con esto se tiene control de las proformas que han sido entregadas y aprobadas o entregadas y rechazadas por errores u observaciones que se realicen para su respectiva rectificación.</p> $\frac{\text{Número de bienes adquiridos}}{\frac{\text{Total bienes solicitados}}{\text{Total presupuesto por área}}}$ $\frac{\text{Total presupuesto}}{\text{Total presupuesto}}$ | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10. PrDF03. Ejecución de Presupuesto



Fuente: Elaboración propia

Para la correcta ejecución del presupuesto de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., es necesario contar con instrumentos como: estados financieros, balances y análisis financiero con su respectivo punto de equilibrio:

Cédulas presupuestarias ingresos

Cuadro 11. Cédulas presupuestarias ingresos

| SeguSuárez Cía. Ltda., | | | | | | |
|-----------------------------------|--------|--------------------|----------------|-------|---------|------------------|
| CÉDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS | | | | | | |
| COD. | CUENTA | ASIGNACIÓN INICIAL | MODIFICACIONES | TOTAL | RECAUDO | % DE RECAUDACIÓN |
| | | A | B | C=A+B | D | E=D/C |
| | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Cédulas presupuestarias gastos

Cuadro 12. Cédulas presupuestarias gastos

| SeguSuárez Cía. Ltda., | | | | | | | |
|---------------------------------|--------|--------------------|----------------|-------|-----------|--------------|----------------|
| CÉDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS | | | | | | | |
| COD. | CUENTA | ASIGNACIÓN INICIAL | MODIFICACIONES | TOTAL | EJECUTADO | POR EJECUTAR | % DE EJECUCIÓN |
| | | A | B | C=A+B | D | E=C-D | F=D/C |
| | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

En base a la información de las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos se construye el Estado de Ejecución Presupuestaria.

Cuadro 13. Estado de Ejecución Presupuestaria

| EMPRESA SEGUSUÁREZ CÍA. LTDA. | | | |
|---|--------------------|--------------------|------------------|
| ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (AÑO) | | | |
| al (Fecha) | | | |
| CÓDIGO | PRESUPUESTO | DEVENGADO | EJECUTADO |
| | A | B | C=B/A |
| INGRESO DE VENTAS | | | |
| INGRESO NO OPERACIONALES | | | |
| COSTO DE VENTA | | | |
| ADMINISTRATIVO Y VENTAS | | | |
| GASTOS FINANCIEROS | | | |
| TOTAL GASTOS | | | |
| RESUMEN DE PRESUPUESTOS | | | |
| TOTALES | | | |
| TOTAL | | INGRESOS | |
| PRESUPUESTADOS | | | |
| (-) TOTAL | | EGRESOS | |
| PRESUPUESTADOS | | | |
| EXCESO/ | | DEFICIENCIA | |
| PRESUPUESTO AÑO --- | | | |

Fuente: Elaboración propia

Los instrumentos que cada departamento maneja para el seguimiento y ejecución presupuestaria se muestran, a continuación:

Cuadro 14. Seguimiento y ejecución presupuestaria
SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

| FECHA | | | | |
|--|---|-----------------------|---------------------|---------------|
| RESPONSABLE | | | | |
| AÑO | | | | |
| PERIODO | | | | |
| 1.- PRESUPUESTO DESTINADO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS | | | | |
| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | PRESUPUESTO DEVENGADO | LOGROS ESPERADOS | OBSERVACIONES |
| | | | | |
| 2.- INDICADORES DE GESTIÓN | | | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR DE GESTIÓN | FÓRMULA DEL INDICADOR | RESULTADO PLANEADO | RESULTADO ALCANZADO | OBSERVACIONES |
| | | | | |
| 3.- NIVEL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIO ALCANZADO | | | | |
| INDICADOR | FÓRMULA DE CÁLCULO | RESULTADO INDICADOR | CAUSAS | OBSERVACIONES |
| % EJECUCIÓN | Presupuesto Devengado / Presupuesto Codificado | | | |
| % EJECUCIÓN ANTICIPOS ENTREGADOS | Presupuesto Devengado + Anticipos Entregados / Presupuesto Codificado | | | |
| % CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN | Presupuesto Devengado / Programación mensual del devengado del ejercicio fiscal | | | |
| 4.- NOVEDADES DE EJECUCIÓN | | | | |
| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | PRESUPUESTO DEVENGADO | % | LOGRO |

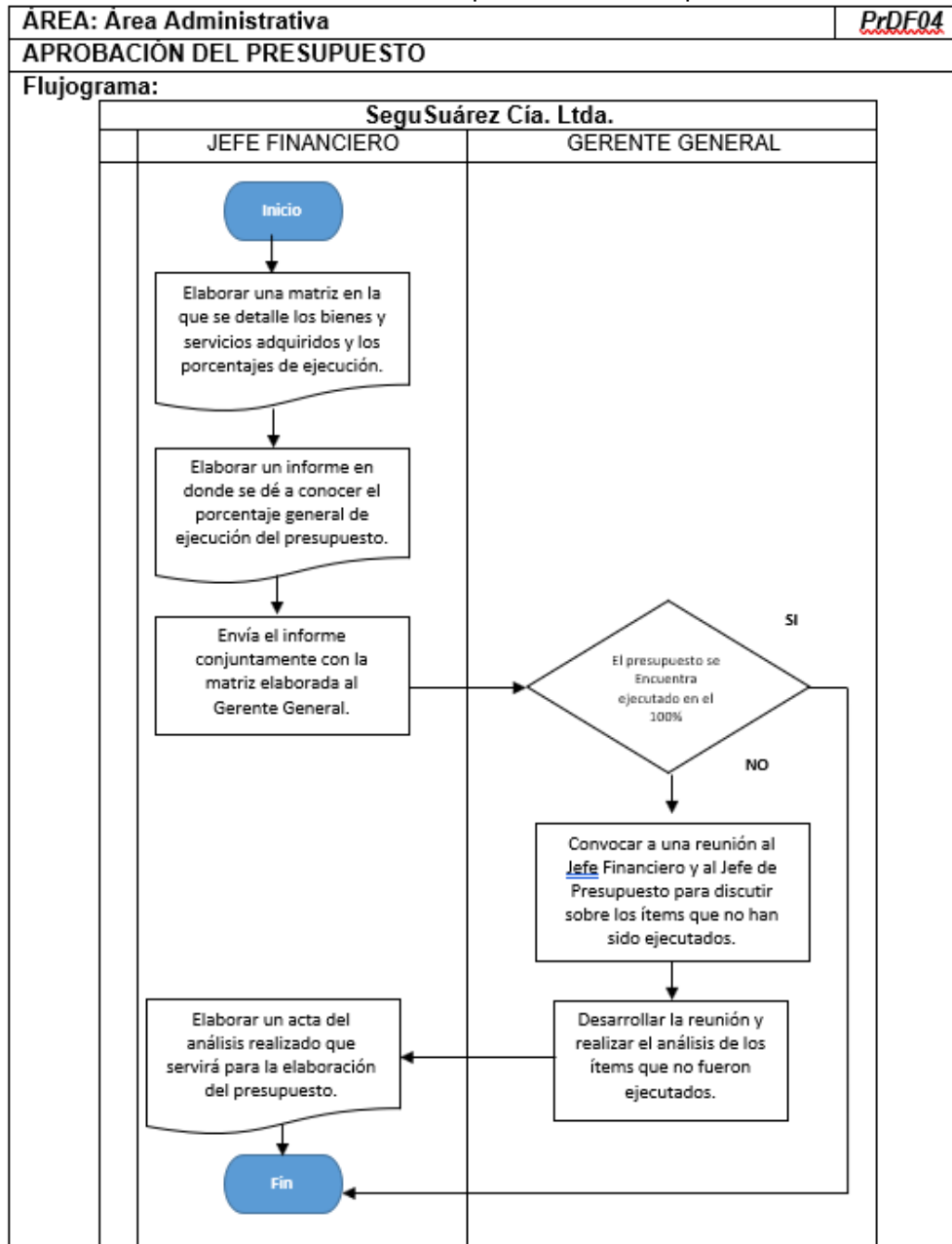
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. PrDF04. Liquidación del presupuesto

| Proceso | Aprobación del Presupuesto | PrDF04. |
|----------------------------------|--|----------------------|
| Alcance | Finaliza este proceso con la elaboración y entrega del informe de cumplimiento con el porcentaje de ejecución a gerencia | |
| Objetivo | La gerencia es la responsable de liquidar el presupuesto anual de la empresa, en función de los porcentajes de ejecución y las causas en caso de no | |
| Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe Financiero | |
| Políticas | <p>El jefe Financiero tiene que emitir un informe con el porcentaje de ejecución del presupuesto</p> <p>El Jefe Financiero elabora el informe consolidado de la liquidación presupuestaria, con las correspondientes justificaciones en caso de incumplimiento y/o cambios realizados durante el proceso</p> | |
| Indicador de cumplimiento | Actividades cumplidas Actividades planificadas Total presupuesto por área <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Total presupuesto | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16. PrDF04 Liquidación de Presupuesto

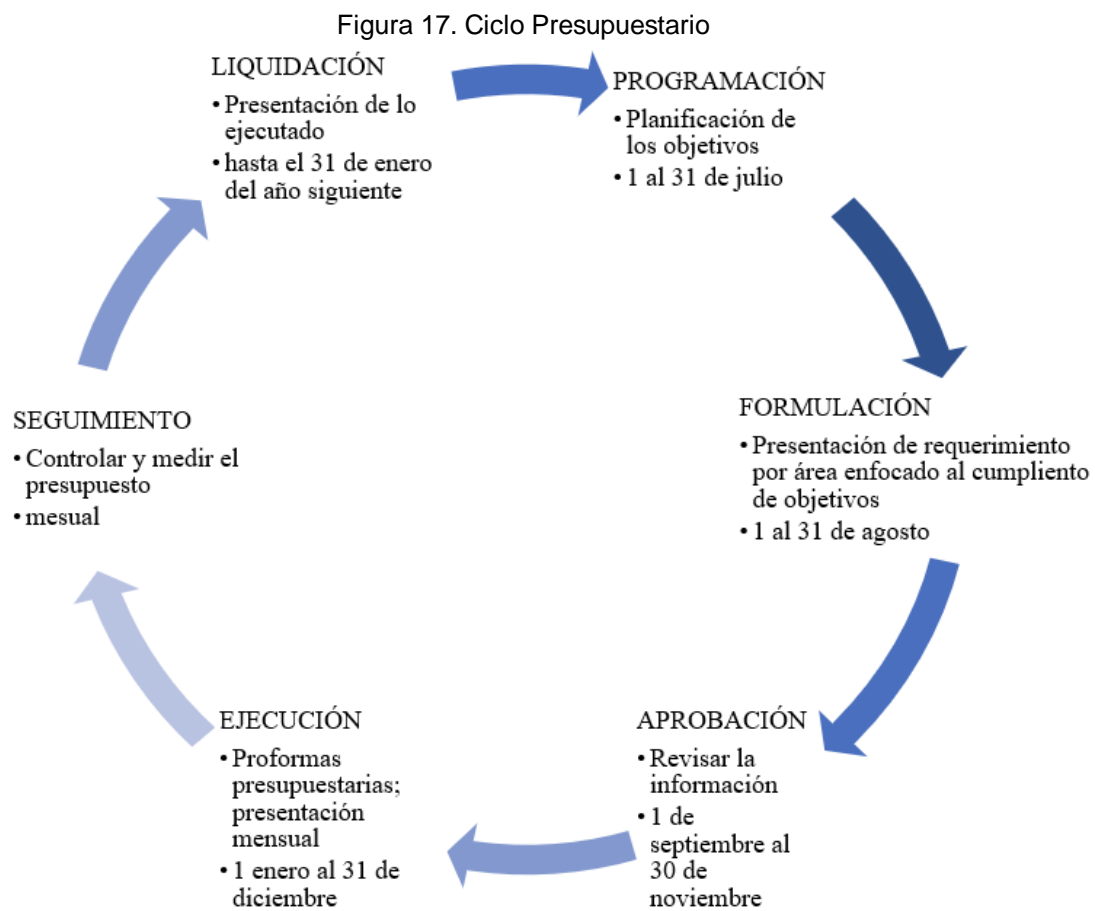


Fuente: Elaboración propia

Glosario de términos básicos

Para el uso de este instrumento es necesario tener claro un conjunto de términos que se manejan durante todo el proceso del modelo presupuestario:

- Ciclo Presupuestario.** De acuerdo al Ministerio de Finanzas del Ecuador el ciclo presupuestario, inicia y finaliza con una serie de actividades, y que cumplen las empresas para una adecuada gestión presupuestaria, en donde, el inicio se conoce como una programación y termina con una liquidación, además, exige el cumplimiento de requisitos legales en tiempos establecidos, para este caso se adapta el ciclo presupuestario a las necesidades de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., como se muestra en la figura 17:



Fuente: Elaboración propia, adaptada de las disposiciones del Ministerio de Finanzas del Ecuador

- **Gastos permanentes.** Representa los egresos y desembolsos que realizan las empresas.
- **Gastos no Permanentes.** Son los egresos temporales y que realizan para salvar situaciones excepcionales o específicas, que implica que las empresas deban realizar un desembolso de dinero que no necesariamente se encontraba previsto.
- **Gestión Financiera.** Representa todos los recursos financieros que provienen de cobros y pagos (tesorería) para el proceso de inversión y financiación de toda empresa.
- **Gestión de riesgos.** La posibilidad de que en una empresa se genere un hecho que involucre una pérdida que afecta de manera significativa en el desempeño financiero de una empresa.
- **Indicadores Financiero.** Son herramientas financieras, que se las conoce como razones o indicadores, que permiten realizar el análisis de los estados financieros. Permite establecer relaciones entre dos cantidades, que se obtienen del balance general y del estado de resultados.
- **Indicadores de Actividad.** Se los conoce, también, como de rotación, permiten determinar la eficiencia de las empresas en función de sus activos, utiliza un análisis dinámico, en donde, se compara las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas). Su finalidad es determinar los activos improductivos de una empresa.
- **Indicadores de Liquidez.** Determina la capacidad de pago de obligaciones a terceros de una empresa en un corto y largo plazo, es decir, establece el nivel de endeudamiento, peso de los gastos financieros en función del estado de resultados.
- **Indicadores de rendimiento.** Se los conoce, también, como de Rentabilidad, permiten la medición de la efectividad de una empresa, en función de sus costos y gastos, lo que permite establecer el margen de contribución y el margen neto de utilidad de una empresa.

- **Información Financiera.** Esta se encuentra registrada en las cuentas del mayor, permite la toma de decisiones sobre futuras operaciones de las empresas.
- **Ingresos Permanentes.** Los recursos que son generados por la actividad que desarrolla una empresa.
- **Ingresos no permanentes.** Recursos que se generan de manera temporal, por actividades que no son propias del giro de la empresa.
- **Modelo.** Representa aquellos procedimientos de análisis, investigación y comparación de contenidos tanto en información cualitativa y cuantitativa, que es fundamental para el desarrollo y funcionamiento de una empresa.
- **Planes de acción.** Acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades planteadas, en las cuales, intervienen responsables y fechas de ejecución.
- **Planes Operacionales.** Se los conoce como planes de acción o planes empresariales, en donde se plasma el trabajo real que se realiza en la empresa, y se establece en base a un proceso de planificación estratégica.
- **Planificación presupuestaria.** Instrumento que orienta la ejecución y administración del presupuesto.
- **Proceso presupuestal.** Depende de varios factores, que permiten la identificación de datos apropiados y necesarios, para el monitoreo efectivo y el proceso eficaz.
- **Riesgo empresarial.** Posibilidad que los flujos de efectivo de una empresa sean insuficientes para cubrir gastos operativos lo que la deja vulnerable a la quiebra o cierre de actividades.
- **Toma de decisiones.** Es responsabilidad de los altos directivos, para este proceso se requiere realizar una evaluación y análisis de los resultados de la información de la empresa.
- **Modelo.** Constituye una representación parcial de una realidad, refiere a la explicación de un fenómeno proceso específico (García, 2018).

- **Presupuesto.** Representa la forma de gestionar adecuadamente los recursos disponibles de una institución, orientado a la consecución de los objetivos de la empresa (Zambrano, 2017).
- **Presupuesto maestro.** Resume las actividades con las que integran la empresa y que contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos (Charles, 2014).
- **Análisis financiero.** Es la interpretación de la situación económica y financiera de una empresa en función de los estados financieros de un período determinado, se la representa en cifras, porcentajes, tasas, tendencias de incremento o decremento, indicadores y razones financieras; información que contribuye a la toma de decisiones dentro de una empresa (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2017).
- **Gestión Financiera.** Representa todos los recursos financieros que provienen de cobros y pagos, necesarios dentro del proceso de inversión y financiación (Muñiz, 2013).
- **Indicadores financieros.** Es una forma de analizar los estados financieros, constituye una relación numérica entre dos cantidades, que provienen de las cuentas del balance general o del estado de resultados (Charles, 2014).
- **Planificación financiera.** Representa la ejecución y administración del presupuesto (Quisiguiña, 2016).
- **Proceso presupuestal.** Constituye una base para la realización de una buena planificación del presupuesto, permite identificar los diferentes factores que se vinculan entre sí (Chafra, 2017).
- **Toma de decisiones.** Es un proceso que es responsabilidad del nivel gerencial, para esto es necesario que la información sea confiable para ser analizada e interpretada (Zambrano, 2017).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Caracterización de la empresa de servicios

Seguros Suárez Cia. Ltda, Agencia Asesora Productora de Seguros cuenta con una trayectoria familiar de corretaje y asesoría de seguros que va más allá de 60 años en el mercado ecuatoriano. El mentor fue Luís Suárez Hidalgo, quien se inició como representante de reconocidas compañías aseguradoras del país y galardonado en algunas ocasiones como el mejor asesor a nivel nacional y especializado en seguros de vida.

Filosofía

Brindar a los clientes un servicio personalizado y calificado, con énfasis en sus necesidades y requerimientos. El proteger los activos de los clientes es el mayor objetivo, orientado a la tranquilidad que un seguro y aseguradoras debidamente estructuradas le brindan. Destacar como líderes en el mercado asegurador ecuatoriano, con vocación de servicio, y protección a través de productos creados a la medida de sus necesidades con solidez financiera y profesional.

Misión

Satisfacer las necesidades integrales de seguros a través de asesoría técnica, oportuna y personalizada, con una organización calificada y comprometida con la tranquilidad de sus clientes.

Visión

Al 2022 ser reconocidos como uno de los asesores de seguros líderes a nivel nacional, por la calidad de servicio e innovación.

Valores

- **Cooperación.** Busca aportar antes de requerir. Para crecer juntos hacia los objetivos deseados.
- **Integridad.** La meta es hacer siempre lo correcto
- **Lealtad.** Cuenta conmigo, que yo cuento contigo.
- **Integridad.** adaptación a diversas circunstancias, necesidades y clientes.

Productos

- **Seguro de Vida.** Garantiza el futuro de los que más quieres con la seguridad que te ofrece Seguros Suárez. La tranquilidad de contar con un seguro de vida con las mejores coberturas, que te dan un extra de seguridad para ti y tu familia.
- **Seguro de Fianzas.** Estar comprometidos en respaldar a los clientes en la ejecución de sus proyectos y contratos, así como a su su desarrollo y crecimiento.
- **Póliza Viajero.** La Póliza Viajero es la mejor inversión para cumplir con la ley, y disfrutar de tu viaje a Ecuador sin preocupaciones.
- **Hogar Bien Seguro.** Protege la estructura y los contenidos de tu vivienda propia y/o arrendada para que tanto la construcción de la casa como tal y todos los contenidos dentro de tu vivienda (televisores, muebles, línea blanca, etc.).
- **Seguro de Vehículos.** Seguro para tu auto nuevo o usado, con cobertura por pérdida total o parcial, robo, daños o accidentes.
- **Seguro de Estudiantes.** Fusionar las ventajas de asistencia en salud con la protección del seguro de vida y las coberturas más importantes en el exterior.
- **Seguros para Cooperativas.** En Seguros Suárez crea productos a la medida de las entidades financieras, con base en su patrimonio e inversiones propias de la institución y en torno al cumplimiento del balance social, como uno de los pilares fundamentales para alcanzar el buen vivir y cumplir los principios universales del cooperativismo.

- **Transporte Pesado.** La Póliza de Vehículos Pesados te brinda servicio y seguridad en el pago de siniestros.
- **Asistencia Médica.** Siente la protección de tu salud y la de los tuyos en todo momento. Ofrece los mejores planes y coberturas del mercado.
- **Seguro de Responsabilidad Civil y Penal Profesional.** La especialización y dedicación de A.M.A. al sector sanitario, junto a Seguros Suárez lo que permite ofrecer un servicio de calidad y un producto más preciso y adaptado a las necesidades de cada profesional y de cada especialidad.
- **Maneja Seguro.** Cotiza, compara y contrata tu seguro de auto en línea, fácil y rápido, ideal para tu auto, con las mejores coberturas, asistencias y la mejor tasa del mercado.
- **Tienda de Seguros.** A través de la App Mi Negocio GO, ingresa a la “Tienda Seguros Suárez” y compra en línea todos los productos y servicios que creados y pensados en tus necesidades.

3.2. Análisis de los resultados

a) Análisis de la Capacidad Financiera de la empresa de servicios SeguSuárez Cía. Ltda.

Para desarrollar el análisis interno de la empresa se aplicó el cuestionario de control interno en base a los ocho componentes del COSO II, lo que permitió identificar las deficiencias en relación con la capacidad financiera presupuestaria que tiene al momento SeguSuárez Cía. Ltda., como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Análisis de capacidad Financiera

| EMPRESA SEGUSUÁREZ CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CAPACIDAD PRESUPUESTARIA | | | | | | CI/01 |
|--|---|-----------|----|-----|--------------|-------------|
| N° | PREGUNTA | RESPUESTA | | | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| | | SI | NO | N/A | | |
| <u>AMBIENTE DE CONTROL</u> | | | | | | |
| 1 | ¿La empresa cuenta con el departamento financiero correctamente estructurado en el organigrama? | | X | | 0 | 10 |
| 2 | ¿La empresa tiene establecido actividades que permitan controlar la elaboración del presupuesto? | | | X | 4 | 10 |
| <u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u> | | | | | | |
| 3 | ¿La empresa ha establecidos objetivos a corto, mediano y largo plazo? | X | | | 10 | 10 |
| 4 | ¿Los objetivos establecidos permiten la elaboración del presupuesto sea, eficiente? | X | | | 5 | 10 |
| <u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u> | | | | | | |
| 5 | ¿Existe una persona responsable para el desarrollo de la elaboración del presupuesto? | X | | | 5 | 10 |
| 6 | ¿Se han identificado inconvenientes al momento de la ejecución del presupuesto? | | X | | 0 | 10 |
| <u>EVALUACIÓN DE RIESGOS</u> | | | | | | |
| 7 | ¿Se han realizado evaluaciones de manera periódica que permitan identificar los problemas en el área? | X | | | 5 | 10 |
| 8 | ¿Cuándo se presenta un problema en el área es informado de manera inmediata? | | X | | 0 | 10 |
| <u>RESPUESTA AL RIESGO</u> | | | | | | |
| 9 | ¿Cuándo se identifica un problema es resuelto de manera inmediata? | X | | | 6 | 10 |
| 10 | ¿Se han establecido estrategias que permitan prevenir los riesgos en el área? | | X | | 0 | 10 |
| <u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u> | | | | | | |
| 11 | ¿La empresa tiene establecido procedimientos para la elaboración y ejecución del presupuesto? | | X | | 0 | 10 |
| 12 | ¿La empresa realiza el presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos? | | X | | 0 | 10 |
| <u>SISTEMA DE INFORMACIÓN</u> | | | | | | |
| 13 | ¿Se comunica de manera oportuna las adquisiciones a ser realizadas para el desarrollo de las funciones? | | X | | 0 | 10 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|--|----|----|
| 14 | ¿Se emite informes de las actividades desarrolladas en el área? | X | | | 8 | 10 |
| <u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u> | | | | | | |
| 15 | ¿Se realizan evaluaciones de manera periódica de las actividades desarrolladas? | | X | | 0 | 10 |
| 16 | ¿Existe una persona responsable de controlar los ingresos percibidos y los gastos realizados? | | X | | 0 | 10 |
| | TOTAL | | | | 43 | 16 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Niveles de confianza y riesgo

| | | | | |
|----|---|-----------------------------|---|--------------------|
| NC | = | $\frac{CT \times 100}{PT}$ | = | Nivel de confianza |
| NC | = | $\frac{43 \times 100}{160}$ | = | 27% |

| | | | | |
|----|---|----------|---|-------------------|
| RC | = | 100%-NC | = | Riesgo de control |
| RC | = | 100%-27% | = | 73% |

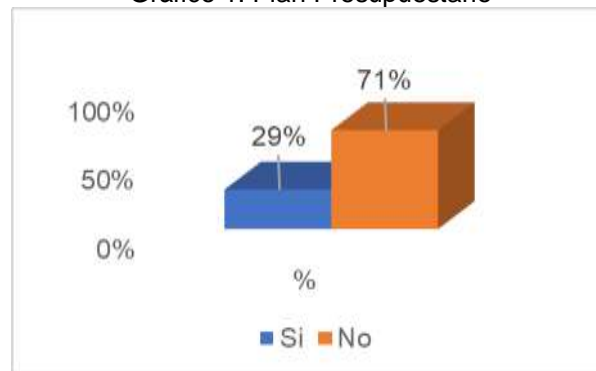
Fuente: Metodología COSO II a la realizada de la empresa Segusúarez Cía. Ltda.

Como se muestra en los resultados alcanzados el riesgo de la gestión financiera de la empresa Segusúarez Cía. Ltda., es alto en un 73%, y apenas alcanza un 27% de confianza, lo que refiere que el riesgo de esta es alto y se necesita contar con estrategias que contribuya a una adecuada gestión financiera.

b) Análisis de la aplicación de la encuesta

1. ¿Considera Ud. que la institución, cuenta con un adecuado plan presupuestario, para cumplir con los objetivos de ésta?

Gráfico 1. Plan Presupuestario



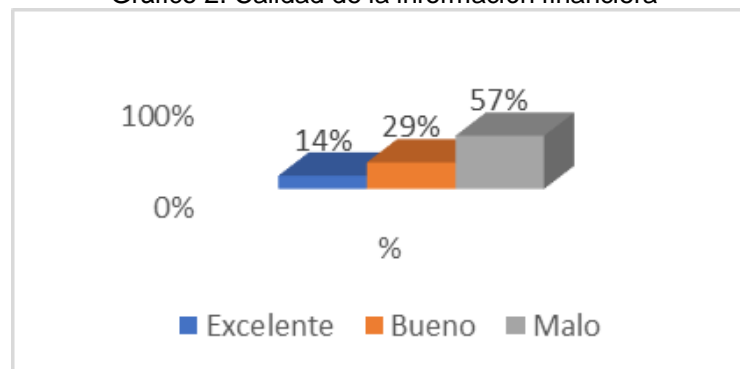
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Según la encuesta aplicada; el 29% consideran que la institución si cuenta con un adecuado plan presupuestario, para cumplir los objetivos, pero un 71% considera que no cuenta con un adecuado plan presupuestario.

2. ¿Califique la calidad de la información financiera que proporciona la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., en base al plan presupuestario?

Gráfico 2. Calidad de la información financiera

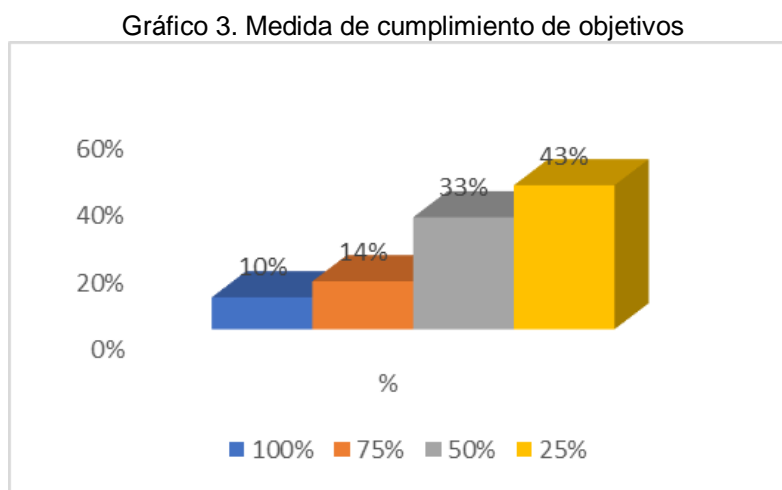


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Según la encuesta aplicada; el 14% mencionan que la información financiera que proporciona la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., en base al plan presupuestario es excelente, un 29% menciona que es buena pero un 57% menciona que información proporciona es mala.

3. ¿En qué medida se cumplen los objetivos institucionales, en base al presupuesto?

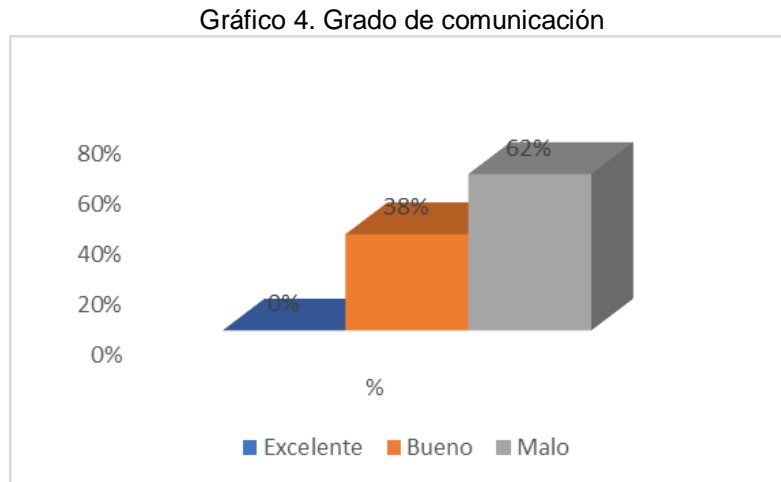


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Según la encuesta aplicada; el 10% señalan cumplen los objetivos institucionales, en base al presupuesto a un 100%, un 14% a un 75%, un 33% a un 50% y un 43% señalan que cumplen los objetivos institucionales, en un 25%.

4. ¿Califique el grado de comunicación entre la gerencia y los diferentes departamentos de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.?



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Según la encuesta aplicada; el 38% califican el grado de comunicación entre la gerencia y los diferentes departamentos de la empresa como bueno, pero un 62% califica el grado de comunicación entre la gerencia y los diferentes departamentos de la empresa como malo.

5. ¿Ha tenido problemas para elaborar el presupuesto para su área?



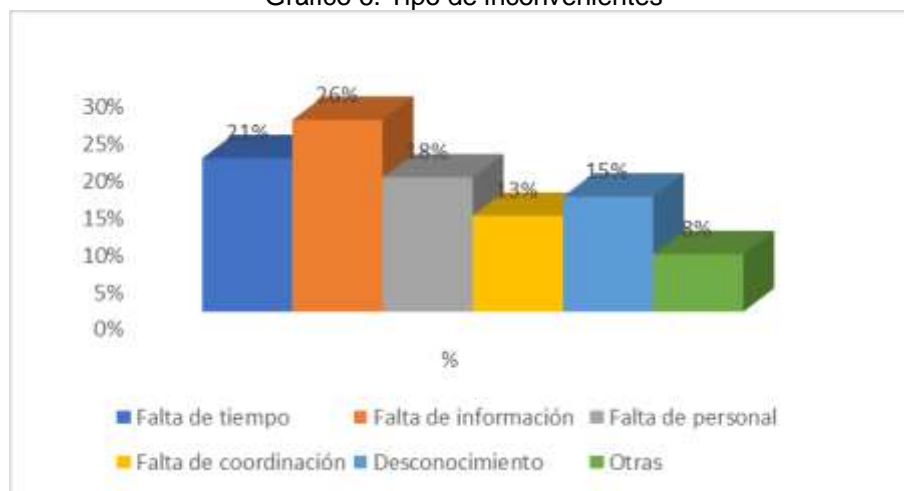
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Según la encuesta aplicada; el 38% califican el grado de comunicación entre la gerencia y los diferentes departamentos de la empresa como bueno, pero un 62% califica el grado de comunicación entre la gerencia y los diferentes departamentos de la empresa como malo.

6. ¿Qué tipo de inconvenientes, ha tenido para la elaboración del presupuesto de su área?

Gráfico 6. Tipo de inconvenientes



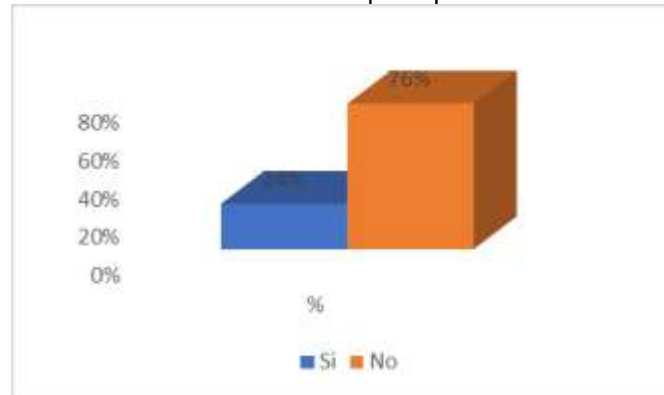
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Un 21% menciona que el tipo de inconveniente más común para la elaboración de presupuesto en su área es la falta de tiempo, un 26% la falta de información, un 18% la falta de personal, un 13% la falta de coordinación, un 15% mencionan que desconocen del proceso de elaboración de presupuesto.

7. ¿Existen documentos que faciliten la gestión presupuestaria?

Gráfico 7. Gestión presupuestaria



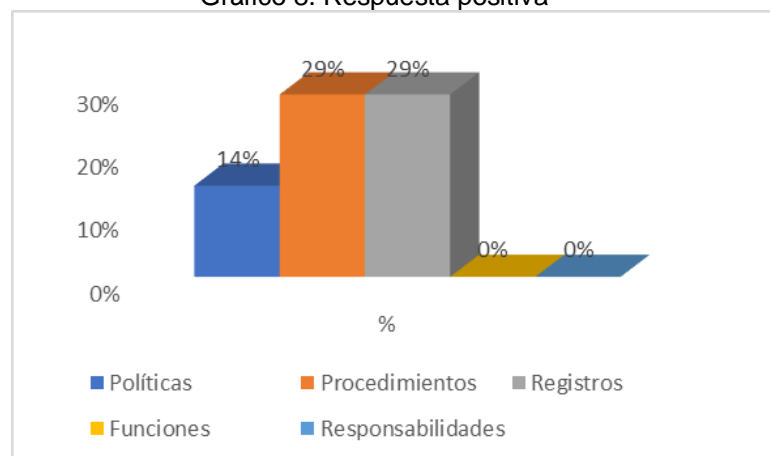
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Según la encuesta aplicada; el 24% menciona que si existen documentos que faciliten la gestión presupuestaria pero un 76% menciona que no existen documentos que faciliten la gestión presupuestaria.

- Si la respuesta es positiva, ¿cuáles?

Gráfico 8. Respuesta positiva

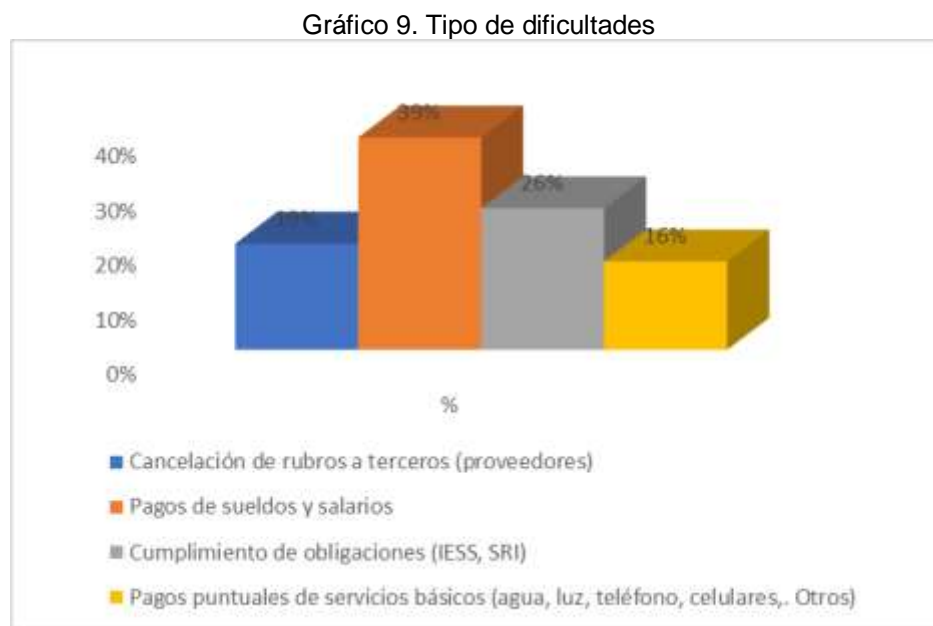


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

El 14% menciona que el documento de apoyo son las políticas de la empresa, un 29% mencionan que son los procedimientos y otro 29% mencionan que son los registros.

8. ¿Qué tipo de dificultades ha generado el manejo del plan de presupuesto?

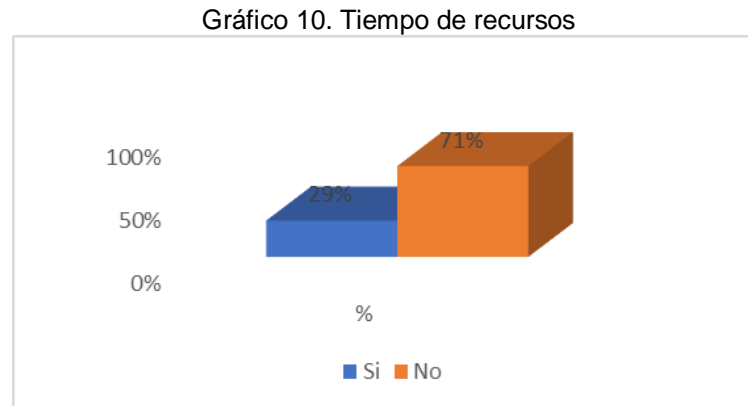


Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

El 19% de encuestados señalan que el tipo de dificultad más frecuente es la cancelación de rubros a terceros (proveedores), un 39% los pagos de sueldos y salarios, un 26% los cumplimientos de obligaciones (IESS, SRI) y un 16% los pagos puntuales de servicios básicos (agua, luz, teléfono, celulares, Otros).

9. ¿Se distribuye a tiempo los recursos en cada departamento?



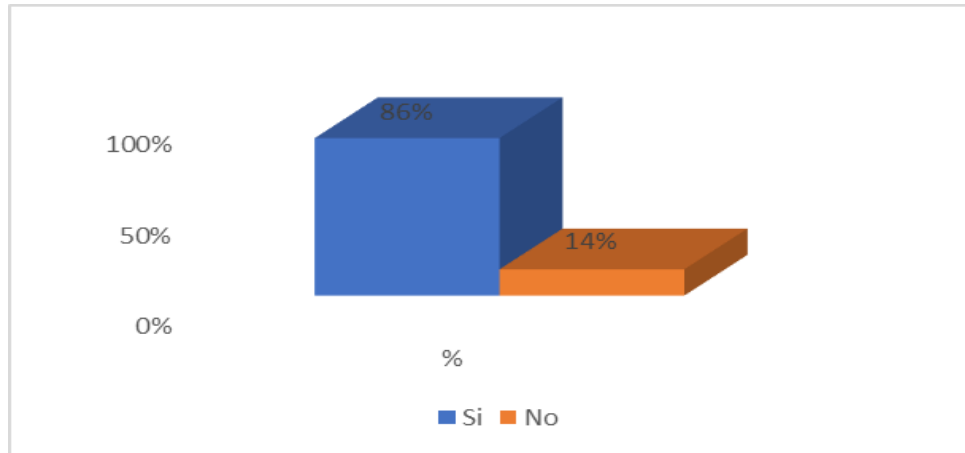
Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Según la encuesta aplicada; el 29% menciona que, si se distribuye a tiempo los recursos en cada departamento, pero un 71% menciona que, no se distribuye a tiempo los recursos en cada departamento.

10. ¿Considera Ud. que es necesario establecer un sistema de gestión, orientado a la elaboración de un plan de presupuesto que permita gestionar las áreas administrativa, contable y económica de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda.?

Gráfico 11. Sistema de Gestión



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Análisis:

Según la encuesta aplicada; el 86% señala que si es necesario establecer un sistema de gestión, orientado a la elaboración de un plan de presupuesto que permita gestionar las áreas administrativa, contable y económica de la empresa, pero hay un 14% que señalan que no es necesario establecer un sistema de gestión.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de las temáticas relacionadas a presupuestos y resultados económicos – financieros, estrategia empresarial y optimización de recursos a partir del criterio de diversos autores, permite concluir que la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., al momento no cuenta con un modelo presupuestario, el manejo se lo realiza de manera experiencial y empírica lo que dificulta una elaboración técnica de su presupuesto y obviamente su correcta ejecución, lo que incide de manera significativa en el control de los recursos con los que cuenta la empresa, lo que se tiene un alto nivel de subutilización.
- La identificación de la estrategia empresarial con relación al presupuesto, más idónea para la obtención de los resultados esperados en el ejercicio económico de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., de acuerdo con su realidad determina que la estructura organizacional de la empresa, no cuenta con organigramas departamentales, por lo que, no se definen de manera clara las funciones y responsabilidades, para este caso se definió un organigrama para el departamento financiero, lo que contribuye a que se cuente con actividades financieras definidas de manera objetiva y técnica acorde a las necesidades de la empresa.
- La determinación de los componentes para la elaboración de un modelo de presupuesto relacionado a la asignación de recursos y al mejoramiento de resultados económicos – financieros de la empresa SeguSuárez Cía. Ltda., indica que es necesario contar con procesos, procedimientos y políticas de algunas de las actividades de la administración, pero sobre todo dentro del entorno financiero, por lo que se han establecido orientadas a la planificación, seguimiento y control en relación a la construcción del presupuesto acorde a las necesidades de la empresa, como parte de una estrategia empresarial relevante.

RECOMENDACIONES

- Las actividades y el direccionamiento estratégico de la empresa son necesario que realice su planificación, sobre todo, en el contexto financiero, por lo que, es importante se cuente con información y metodología acorde al funcionamiento de la empresa.
- Aplicar la estructura organizacional propuesta, para el departamento financiero y ponerlo en funcionamiento, para un adecuado control interno y como una óptima estrategia empresarial, y sobre todo con personal acorde a las funciones que se desempeñaría en cada área.
- Aplicar los procesos y procedimientos establecidos, que permite llevar un seguimiento de todas las actividades, así como, también, contribuye a establecer estrategias de retroalimentación oportuna para la detección y corrección de posibles errores que afecten en el rendimiento administrativo y financiero de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, V. (2014). *Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM, para la empresa de "Calzado Italia", del Cantón Gualaceo*. Tesis de Maestría. Cuenca: Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4163/1/10733.pdf>
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Burbano, J. (2017). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos (Tercera Edición ed.)*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Business School. (2 de octubre de 2018). *La importancia del presupuesto dentro de la empresa*. Recuperado el 2 de marzo de 2022, de <https://www.iedge.eu/homero-soto-la-importancia-del-presupuesto-dentro-de-la-empresa>
- Carmona, O. (2018). *Análisis de la eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Cajamarca: 2017*. Tesis de maestría. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2146/Tesis%20Maestria%20Oscar%20David%20Carmona%20Alvarez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, I. (2019). *Diccionario de Economía Social*. Madrid: Ecobook, Editorial del Econonista.
- Carter, R. (2016). *El Reaseguro*. Madrid-España: Editorial MAPFRE S.A.
- Centros de Estudios de las Finanzas Públicas. (2005). *El Presupuesto Base Cero*. México: Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión.

- Cetys Universidad. (18 de diciembre de 2020). *Presupuesto financiero: qué es y cómo se estructura*. Recuperado el 2 de marzo de 2022, de [https:// www. cetys. mx/ educon/presupuesto-financiero-que-es-y-como-se-estructura/](https://www.cetys.mx/educon/presupuesto-financiero-que-es-y-como-se-estructura/)
- Chafla, V. (2017). *Plan presupuestario para la ejecución de la Urbanización Ensueño*. México.
- Charles, H. (2014). *Contabilidad Administrativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Cooter, R., & Illen, T. (2018). *Derecho y Economía*. México: Fondo de cultura económica.
- Deloitte. (2017). *Presupuesto en Base cero (PBC). ¿Cómo aplicarlo para generar valor en las organizaciones?* España: VisiónDeloitte. Obtenido de [https:// www2. deloitte. com/ content/ dam/ Deloitte/ uy/ Documents/ strategy/ Presupuesto% 20en%20base%20cero.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Presupuesto%20en%20base%20cero.pdf)
- Eras, A., & Redrobán, A. (2020). *Evolución del mercado de seguros en Ecuador*. revista Erudit, 1(3), 1-10. doi:<https://doi.org/10.35290/re.v1n3.2020.358>
- Fagilde, C. (2018). *Presupuesto Empresarial. Un enfoque práctico para el aula*. México: Carreras de Administración y Contaduría Pública de la UNELLEZ. Obtenido de [https:// www. upg. mx/ wp- content/ uploads/ 2015/ 10/ LIBRO- 3- Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf](https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf)
- Fernández, A. (2017). *El Seguro: Su estructura y función económica*. Buenos Aires-Argentina: Editorial MAPFRE S.A.
- Fowler, E. (2018). *Cuestiones Contables Fundamentales*. España: Ediciones Macchi.

- Gancino, A. (2018). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el periodo 2009*. Tesis. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2055/1/TA0246.pdf>
- García, L. (2018). *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas*. Tesis doctoral. Quito: Eumed. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/indice.htm>
- Larrea, L. (2016). *Análisis de la Legislación relativa al Seguro Privado Ecuatoriano*. Quito: Editorial Arte Actual, Publicado por FITSE.
- Mankiw, G. (2019). *Principios de Economía (Quinta Edición ed.)*. México: Cengage Learning Editores.
- Mejía, H. (2018). *Seguros y finanzas para la familia*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2017). *Normativa de Contabilidad*. Quito: MFE.
- Moreta, Y. (2016). *Sistema de presupuestos y su incidencia en la gestión de la asociación de juntas parroquiales rurales de Tungurahua*. Ambato.
- Muñiz, L. (2013). *Control Presupuestario (Planificación, elaboración y seguimiento presupuestario)*. Barcelona, España: Editorial Profit.
- Muñoz, P. (2017). *Introducción a la administración pública*. México: Editorial Fondo Cultural Económica.
- Ortiz, A. (2018). *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*. México: Editorial Mcgraw Hill.

Pinos, M. (2018). *Tipos de empresas según la Ley de Compañías Ecuador*. Quito: Universidad Ecotec.

Prieto, B. (20 de julio de 2017). *Seguimiento y Modelos para el Control Presupuestario*. Recuperado el 11 de enero de 2022, de <https://slidetodoc.com/b-seguimiento-y-modelos-para-el-control-presupuestario/>

Quintana, C. (13 de mayo de 2021). *Qué es la planeación estratégica de una empresa*. Recuperado el 5 de enero de 2022, de <https://www.oberlo.es/blog/planeacion-estrategica>

Quisiguiña, F. (2016). *Decisiones gerenciales en base a los presupuestos*.

Terraza, R. (2019). *Modelo de gestión financiera para una organización*. Revista Perspectivas, 23(2), 55-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Zambrano, M. (2017). *Presupuesto Participativo en el GAD de Chanduy*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

ANEXO

Anexo 1. Cuestionario de Control Interno

| EMPRESA SEGUSUÁREZ CIA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CAPACIDAD PRESUPUESTARIA | | | | | CI/01 | |
|--|---|-----------|----|-----|--------------|-------------|
| N° | PREGUNTA | RESPUESTA | | | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| | | SI | NO | N/A | | |
| <u>AMBIENTE DE CONTROL</u> | | | | | | |
| 1 | ¿La empresa cuenta con el departamento financiero correctamente estructurado en el organigrama? | | | | | |
| 2 | ¿La empresa tiene establecido actividades que permitan controlar la elaboración del presupuesto? | | | | | |
| <u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u> | | | | | | |
| 3 | ¿La empresa ha establecidos objetivos a corto, mediano y largo plazo? | | | | | |
| 4 | ¿Los objetivos establecidos permiten la elaboración del presupuesto sea eficiente? | | | | | |
| <u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u> | | | | | | |
| 5 | ¿Existe una persona responsable para el desarrollo de la elaboración del presupuesto? | | | | | |
| 6 | ¿Se han identificado inconvenientes al momento de la ejecución del presupuesto? | | | | | |
| <u>EVALUACIÓN DE RIESGOS</u> | | | | | | |
| 7 | ¿Se han realizado evaluaciones de manera periódica que permitan identificar los problemas en el área? | | | | | |
| 8 | ¿Cuándo se presenta un problema en el área es informado de manera inmediata? | | | | | |
| <u>RESPUESTA AL RIESGO</u> | | | | | | |
| 9 | ¿Cuándo se identifica un problema es resuelto de manera inmediata? | | | | | |
| 10 | ¿Se han establecido estrategias que permitan prevenir los riesgos en el área? | | | | | |
| <u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u> | | | | | | |
| 11 | ¿La empresa tiene establecido procedimientos para la elaboración y ejecución del presupuesto? | | | | | |
| 12 | ¿La empresa realiza el presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos? | | | | | |
| <u>SISTEMA DE INFORMACIÓN</u> | | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 13 | ¿Se comunica de manera oportuna las adquisiciones a ser realizadas para el desarrollo de las funciones? | | | | | |
| 14 | ¿Se emite informes de las actividades desarrolladas en el área? | | | | | |
| <u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u> | | | | | | |
| 15 | ¿Se realizan evaluaciones de manera periódica de las actividades desarrolladas? | | | | | |
| 16 | ¿Existe una persona responsable de controlar los ingresos percibidos y los gastos realizados? | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |