

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

[DOI 10.35381/cm.v6i3.398](https://doi.org/10.35381/cm.v6i3.398)

Presupuesto de operación y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en empresas manufactureras

Operating budget and its impact on managerial decision making in manufacturing companies

Carolina Rocio Santillán-Yuqui
carolina.santillan09@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-0365-5534>

Cecilia Ivonne Narváez-Zurita
inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Jorge Edwin Ormaza-Andrade
jormaza@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5449-1042>

Recibido: 05 de agosto de 2020
Aprobado: 01 de octubre de 2020

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

RESUMEN

En el siglo XXI, las organizaciones fabriles tienen que hacer uso de una apropiada planificación, que conduzca al cumplimiento de los objetivos planteados y una adecuada toma de decisiones, por lo cual es imperante el uso de una herramienta que beneficie este cometido, como lo es el Presupuesto de Operaciones. Con base a los planteamientos efectuados, el objetivo de la investigación es elaborar una guía presupuestaria de costos operativos en las empresas del sector manufacturero. La metodología que se utilizó fue descriptiva con diseño no experimental. Los principales resultados obtenidos evidencian la existencia de problemas significativos al momento de elaborar el presupuesto operativo; por tal razón se pretende que la indagación científica sirva de guía para la confección de un instrumento presupuestario, como aporte al conocimiento, para determinar los diferentes planes de acción en materia contable, de producción y operaciones.

Descriptores: Planificación; operación administrativa; empresa. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

In the 21st century, manufacturing organizations have to make use of appropriate planning, which leads to the fulfillment of the proposed objectives and adequate decision-making, which is why the use of a tool that benefits this task is imperative, such as the Operations Budget. Based on the approaches made, the objective of the research is to develop a budget guide for operating costs in companies in the manufacturing sector. The methodology used was descriptive with a non-experimental design. The main results obtained show the existence of significant problems at the time of preparing the operating budget; For this reason, it is intended that scientific inquiry serve as a guide for the preparation of a budgetary instrument, as a contribution to knowledge, to determine the different action plans in accounting, production and operations matters.

Descriptors: Planning; management operations; enterprises. (Words taken from UNESCO Thesaurus).

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

INTRODUCCIÓN

En la actualidad ante la realidad de inseguridad y situaciones inciertas que afronta el mundo entero, es vital que las empresas cuenten con herramientas proactivas como son los presupuestos, que faciliten la obtención de información para hacer frente a los diferentes escenarios económicos a los cuales están expuestas las organizaciones; y, ante los intensos cambios, sociales, políticos y económicos que afronta el Ecuador, disminuir los riesgos al momento de tomar decisiones que pueden cambiar el rumbo de los objetivos planteados.

Por lo tanto, es imprescindible contar con la información clara y precisa que permita a los administradores o gerentes tomar medidas adecuadas a situaciones complejas que van apareciendo. Las organizaciones manufactureras, como casi la mayoría de las empresas tienen un único interés que es obtener un beneficio o rentabilidad, que tendrá que ser distribuido para sus socios, empleados y otros, así como también deberá ser reinvertido en la misma empresa comprando maquinaria, mejorando instalaciones o aumentando el personal para obtener el año siguiente una utilidad mayor a la esperada y mejorar la credibilidad de la empresa.

De esta manera, la Contabilidad de Gestión o llamada Contabilidad Administrativa desde la perspectiva de los autores (De Freitas-Díaz, 2009; de los Milagros-Montell, 2013), explican que está dirigida a la: organización, control, presupuesto y rentabilidad, para la obtención de resultados; es decir, contiene información tanto económica como financiera con el fin de proporcionar una guía para tomar decisiones acertadas por parte de los directivos de la empresa. Por lo tanto, es necesario considerar que las empresas cuando inicien su actividad económica van a estar sujetas a tomar decisiones, que deben tener concordancia con la realidad financiera y contable de las organizaciones; por tal razón es imprescindible haber elaborado un presupuesto con anterioridad el cual permitirá tener un enfoque a futuro propicio de la realidad contable y financiera de las entidades.

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Después de identificar la importancia del presupuesto como instrumento para tomar decisiones por parte de la gerencia de la empresa, es primordial responder al problema ¿Cómo establecer una guía presupuestaria operativa de forma correcta que pueda anticiparse a las actividades empresariales para reducir los riesgos y la incertidumbre en un periodo operativo en empresas manufactureras? Dadas las consideraciones que anteceden, la investigación tiene como objetivo elaborar una guía presupuestaria de costos operativos en las empresas del sector manufacturero que permita utilizar de manera eficiente los recursos y conduzca a una acertada toma de decisiones gerenciales.

Referencial teórico

Las empresas y su relación con el presupuesto de operaciones

En el sector económico ecuatoriano existen una infinidad de empresas, son organizaciones que cuentan con capital, personas y trabajo, tienen por objetivo la producción o prestación de servicios, con un fin en especial, la obtención de utilidades o la satisfacción de ayuda social (Parada, 2001). Las empresas pequeñas, medianas y grandes identifican al presupuesto como el primer punto de partida para la planificación, por consiguiente, a efectos de manejar sus actividades y recursos de una manera eficiente deben utilizar para la preparación del presupuesto los pasos que se detallan a continuación: iniciar con la organización de los departamentos o unidades, identificar las áreas de conocimiento, controlar las desviaciones reconocidas en el plan iniciando con acciones para mejorar y planear basadas en los sucesos pasados que facilitan la retroalimentación (Tamayo, Narváez, & Erazo, 2019)

En la actualidad, se considera como estrategias para las empresas el contar con el presupuesto, el cual permite tener un enfoque de la situación a la que se pretende llegar contando con información que ayude a la toma de decisiones. Autores como (Del Rio, 1972); (Meyer, 1986), concuerdan que el presupuesto es un conjunto de supuestos relacionados con las operaciones de la empresa para obtener una perspectiva de manera anticipada de los resultados que se pretende conseguir en un período determinado por

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

la empresa.

Para elaborar los presupuestos se consideran los requisitos siguientes: poseer conocimiento de la empresa, buscar e investigar los manuales e instructivos en los que se puede identificar información relevante para su preparación, tener personal que se encargue de gestionar y coordinar la elaboración por departamentos, su duración que puede ser anual, semestral y trimestral con el fin de comparar las cifras reales como presupuestarias, debe estar sujeto a diferentes variaciones que se presenten para el análisis y vigilancia, todo el trabajo tiene que ser apoyado con la dirección general que permita su control (Cárdenas & Nápoles, 2008)

Se observa también, la existencia de varios presupuestos que son utilizados en las empresas, al respecto (Burbano-Ruiz, 2011), explica una breve clasificación que depende de las prioridades y las necesidades que tenga el usuario: a) según su flexibilidad; b) el período que cubre; c) campo de aplicabilidad de la empresa; y, d) sector que lo aplica. Para elegir un presupuesto es importante conocer su clasificación, elaborarlo según la necesidad de la empresa y tomar en cuenta varios puntos claves como la duración, el sector de la economía al que pertenece y la flexibilidad. Sobre el último aspecto, (Welsch, 2005) y (Cárdenas & Nápoles, 2008) coinciden en que la aplicación de los presupuestos se debe enmarcar en un enfoque flexible; la flexibilidad en los presupuestos consiente en hacer cambios cuando se requiera y que se adapten al momento que se produzcan las diferentes situaciones, por cambios económicos, tributarios, laborales, entre otros.

Para los autores (Cárdenas & Nápoles, 2008; Burbano-Ruiz, 2011), el presupuesto operativo integra varias componentes de las actividades de la empresa como las estimaciones de ventas, compras, costos, gastos operativos y la obtención del estado de resultados, el cual tiene como propósito determinar utilidades que se pretende obtener, el presupuesto es muy utilizado por las distintas empresas, su elaboración depende de la organización, estructura y responsables.

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Por su parte, (Tamer & Guerra, 2010) mencionan que el presupuesto operativo llamado también de operación, permite la determinación de un presupuesto de ventas que da como resultado el volumen de estas, colaborando para la elaboración del presupuesto de producción que contiene: las ventas esperadas durante su ejecución y dando un punto de partida para presupuestar los materiales utilizados, mano de obra y gastos de administración, concluyendo con su elaboración y la obtención de información necesaria. Ahora bien, el presupuesto de ventas, es el punto de inicio en el proceso presupuestario, por lo que se debe realizar un análisis interno basado en las preferencias del consumidor, competencias, políticas económicas y análisis externo como políticas de mercado, ventas, estrategias de promoción de productos y servicios, al igual que se establecen las ventas esperadas, la capacidad de adquisición de los consumidores las empresas deben planificar la producción necesaria para lograr cubrir la demanda proyectada, la información necesaria para su elaboración son: datos históricos de ventas, productos nuevos, planes de marketing, estudio de mercado, proyección de ventas, capacidad de la instalación (Sóto-Rincón, 2011).

Además, el presupuesto de producción, tiene estrecha relación con el presupuesto de ventas, el objetivo es identificar la cantidad que se debe producir utilizando la información de los inventarios, los componentes para el desarrollo del presupuesto son: determinar la cantidad a producir, presupuesto de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, costos unitarios del producto, valor del inventario final productos terminados, estado de costos de producción y ventas (Díaz-Cruz, Parra-Hernández, & López-Castañeda, 2012).

Con respecto al presupuesto de materia prima, este se clasifica en dos grupos que son: materia prima directa la misma que se puede identificar claramente en el producto y materia prima indirecta que forman parte indirecta del producto e integra el presupuesto de costos indirectos de fabricación. Su elaboración es de suma importancia, ya que permite determinar las compras que tiene relación con el inventario, la producción, la liquidez y la capacidad de endeudamiento de la empresa, este presupuesto se divide a

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

su vez en: presupuesto de uso de materia prima, presupuesto de inventario final, presupuesto de compra materia prima y el presupuesto de materia prima utilizada. (Díaz-Cruz , Parra-Hernández, & López-Castañeda, 2012)

En efecto, el presupuesto de mano de obra directa según (Burbano-Ruiz, 2011) es realizado por los operarios que se encargan de la transformación de la materia prima o ensamblaje de partes, contribuye a cuantificar los costos unitarios, establecer el precio de venta y la preparación del flujo de caja; para la elaboración es necesario tomar ciertas consideraciones como: tipo de trabajo y características, horas extra, condiciones laborales, tecnología, planes de producción, entre otros.

En este orden de ideas, el presupuesto de costos indirectos de fabricación como lo mencionan (Díaz-Cruz , Parra-Hernández, & López-Castañeda, 2012) está formado por los elementos como: materia prima indirecta, mano de obra indirecta, depreciaciones, arriendos, amortizaciones, mantenimientos y otros gastos que la empresa tiene que realizar, que no se pueden identificar fácilmente en el producto, este presupuesto presenta una oportunidad para reducir costo y controlar de mejor manera.

Los presupuestos de gastos operacionales son aquellos que están relacionados directamente con la actividad económica y se dividen en gastos administrativos, se los consideran como gastos fijos y de ventas, incluyen todos los costos que la institución incurre como costos de ventas, distribución y entrega del producto, el mismo puede tener una variación dependiendo el nivel de ventas. Por lo tanto, su importancia se ve reflejada en la utilidad operacional, ya que al presupuestar la utilidad bruta en ventas esta debe ser suficiente para cubrir los gastos operacionales y generar un excedente que después de pagar los impuestos de como resultado una utilidad para repartirla entre los socios (Díaz-Cruz , Parra-Hernández, & López-Castañeda, 2012).

Para los autores (Cárdenas & Nápoles, 2008), las etapas del presupuesto son:

1. Planeación: es el punto de partida de ciclo presupuestario: es la recopilación de datos necesarios para la elaboración del presupuesto.
2. Formulación: inicia con la identificación de los posibles ingresos a obtener durante

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

la realización de su actividad y gastos que tendrá que incurrir en el futuro en relación a las necesidades que se presenten para el cumplimiento de objetivos y metas, puede realizarse por cada departamento o área

3. Aprobación: en esta fase se deberá tener el consentimiento de las diferentes autoridades de la organización, después de un análisis exhaustivo del contenido del presupuesto y cuáles son los resultados a obtener ya sea a corto o largo plazo, la cual define el rumbo que tendrá la organización.
4. Ejecución: su correcta aplicación y su respuesta a posibles cambios que pueden presentarse a lo largo de su realización dependerán en gran parte del cumplimiento de planes establecidos en la empresa y la eficiencia de las personas responsables de su aplicación.
5. Evaluación: en esta etapa se verifica si los planes, objetivos y las metas establecidas en el presupuesto se ejecutaron de manera adecuada, a través de un análisis se cuantificará su cumplimiento y las estrategias implementadas para el desempeño del presupuesto.

La Contabilidad de Gestión y su relación con el presupuesto

La Contabilidad de Gestión o Contabilidad Administrativa según los autores (De Freitas-Díaz, 2009); (de los Milagros-Montell, 2013) explican que consiste en la planificación, control, presupuesto, rentabilidad y está dirigida a la obtención de resultados; es decir, contiene información tanto económica como financiera con el fin de proporcionar una guía para tomar de decisiones por aquellos usuarios internos de la información como son los directivos de la empresa.

Al respecto, (Álvarez-Suarez, 2016), menciona que la Contabilidad de Gestión tiene las siguientes funciones: aceptar o rechazar pedidos de producción tomando en cuenta los costos y la capacidad de la empresa para la producción; establecer un rango de decisiones al momento que sus recursos no sean suficientes, al existir desviaciones en actividades que afecten al cumplimiento de objetivo.

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Por lo tanto, se deben identificar como objetivos de la Contabilidad de Gestión, los siguientes: facilitar información confiable, oportuna y veraz; planear estrategias a corto y largo plazo, evaluar a los administradores o encargados de la empresa e impulsar el logro de los objetivos empresariales. Las principales funciones en las que se basa la Contabilidad de Gestión está vinculada al pronóstico de los sucesos que ocurrirán en el transcurso del tiempo, determinar cuáles son las áreas de la empresa para organizar y planificar el logro de objetivos, controlando el desempeño empresarial y la toma de decisiones dirigidas a guiar las operaciones y el cumplimiento de las metas (Velásquez, 2019).

En tal virtud, la Contabilidad de Gestión es un instrumento de control que permite a la alta gerencia la toma de decisiones que estarán basadas en información obtenida tanto económica, contable, actual e histórica, la información está integrada por cada una de las actividades que realiza la empresa, incluso conocer los costos incurridos y los ingresos esperados y obtenidos para el logro de metas y objetivos.

Para el desarrollo de la Contabilidad de Gestión se necesitan herramientas que faciliten beneficiarse de ellas a través de las decisiones tomadas, un ejemplo claro son: cálculo de costos, presupuestos, indicadores no financieros, balances, modelos de costos, su aplicación permite la satisfacción de la clientela, el crecimiento institucional encaminado a mejorar la toma de decisiones y evaluación de resultados. (Castrillón & Mejía, 2018).

Existen tres elementos que permiten la transformación de productos, los cuales conforman el costo de producción siendo los siguientes: a) materia prima, son materiales que van a ser sometidos a cambios antes de iniciar con la venta del producto, se puede identificar y cuantificar en el producto final, b) mano de obra, se refiere al trabajo realizado por personal encargado de transformar de la materia prima, y; c) costos indirectos de fabricación, son costos que forman parte del producto pero no se pueden identificar plenamente, están formados por: materia prima indirecta y mano de obra indirecta (García-Colín, 2014).

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

El estado de costos de producción y ventas para (García-Colín, 2008) es un informe que presenta un detalle de la producción terminada y del costo de los artículos vendidos por una empresa durante un periodo determinado, lo compone el costo de materia prima directa utilizada en la producción, en el cual se identifica los movimientos de inventarios inicial y final, lo integra el costo de la producción terminada que va destinada al almacén de artículos terminados y como punto final el costo de artículos vendidos que permite identificar los valores obtenidos de las ventas realizadas.

Ahora bien, el proceso utilizado tanto por empresas privadas y públicas es el ciclo presupuestario, con un fin de organizar las actividades que se realizan al momento de elaborar y liquidar el presupuesto como: a). planeación, b). formulación, c) aprobación, d) ejecución y coordinación, y e). control, basadas generalmente en un periodo que comprende entre el 01 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año.

En efecto, en la Contabilidad de Gestión después de la aplicación de las medidas como planificación, presupuesto, estrategias y las decisiones tomadas, los resultados que se obtengan, sean estas: utilidad o pérdida, las empresas deben cumplir con normativas, leyes y reglamentos considerados como obligaciones relacionados con ingresos y gastos que tiene que ver con su actividad económica, estas obligaciones pueden ser: impuestos, relación laboral, control y entre otras. Las obligaciones de aquellas empresas que por su naturaleza se las cataloga como obligadas a llevar contabilidad, al momento de la presentación de sus estados financieros, estos sirven como base para la declaración de impuesto receptado por ente recaudador de impuestos Servicio de Rentas Internas (SRI), para presentar a aquellas instituciones de control como la superintendencia de compañías que se encarga de receptar, controlar y vigilar la información de las empresas. Una herramienta proporcionada por el SRI es la Ley del Régimen Tributario Interno, mismo que sirve como guía para el manejo y aplicación de los impuestos que deben pagarse como: impuesto al valor agregado (IVA), retenciones de impuesto, impuesto a consumos especiales (ICE) entre otros. Por lo tanto, es necesario el cumplimiento de las obligaciones tributarias con el fin de evitar que las organizaciones tengan problemas que

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

impidan que siga con su actividad económica o sean suspendida por un tiempo, lo que ocasionaría pérdida o una posible quiebra de las organizaciones.

El presupuesto como herramienta para la toma de decisiones gerenciales

El presupuesto de las empresas no debe ser considerado solo como un cálculo de valores, debe permitir el planteamiento de objetivos financieros para la organización y el control de actividades, dando como resultado la obtención de información de gastos e ingresos de suma importancia; para cumplir con el objetivo principal que es generar utilidades de manera eficiente deben estar coordinadas con todas las actividades de la empresa. (Parra & Madrid, 2017).

Según el autor (Juma'h, 2015), las decisiones se basan en la información obtenida en la contabilidad o a su vez de la aplicación del presupuesto, consiste en utilizarlas en sus planes enfocados a corto y largo plazo, mediante la cual permite tener un amplio punto de vista de cuáles son sus debilidades, oportunidades para proceder a evaluar el rendimiento de la empresa, considerando también los departamentos que lo componen. Para tomar una decisión adecuada, una de las medidas que pueden aplicarse es el método científico según el autor (Engles, 2020), que consiste en tres etapas esenciales, Primera etapa: es un análisis profundo que debe iniciar con el reconocimiento del problema o los problemas, para tomar decisiones inmediatas y obtener la información suficiente para seguir con el análisis de los datos obtenidos. Segunda etapa: de la decisión escogida se debe presentar las diferentes alternativas de solución ante las dificultades identificadas y la selección de la mejor que permita poner en marcha acciones que se deben realizar. Tercera etapa: inicia con la puesta en práctica de la solución escogida y las acciones claras que se deben aplicar para después seguir con el control del plan establecido.

Las decisiones que se tomen basados en los presupuestos pueden ser relacionadas con fijar precios de los productos, comparar las prácticas producción o creación de nuevos productos o servicios para el cumplimiento de objetivos, el presupuesto operativo y

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

cualquier otro proporciona una oportunidad de tomar decisiones de una manera adecuada a través de comparaciones de datos con información de periodos anteriores o información de su competencia para demostrar la contabilidad de la empresa. Los gerentes o altos niveles administrativo son los responsables de la elección y la consideración de cada uno de los aspectos mencionados antes, puesto que su responsabilidad es la de conocer las consecuencias que va a afrontar al momento de la elección tomada que dependen de los responsables y de aquellos factores externos que no pueden ser controlados por la persona que decidirá.

El presupuesto como herramienta útil para las empresas manufactureras en tiempos de crisis

Desde marzo de 2020, Ecuador y el mundo afrontan un suceso de salud pública, que inquieta a toda la humanidad, lo que personifica una realidad desafiante. La huella de esta crisis ha tenido enorme dominio en los negocios empresariales. Gran cantidad de organizaciones, tomaron la decisión de disminuir su nómina; asimismo, en otros negocios, se evidenció una ampliación en la actividad productiva y comercial (Dávila, 2020) .

En China para impedir la propagación del virus, se procedieron a cerrar por un cierto período de tiempo negocios y empresas manufactureras, lo que afectó a la cadena de suministro de los diferentes países que dependen de esta nación. Por situaciones como la escasez de materiales y bienes, se notó una evidente contracción en la producción de la industria, en razón que este país es uno de los principales productores de insumos para el mundo entero (Barua, 2020).

Ante esta realidad, la elaboración de herramientas presupuestarias en tiempos de crisis, establece un reto para todas las organizaciones manufactureras en razón del alto grado de incertidumbre debido a la crisis sanitaria que enfrenta el Ecuador y el mundo. Sin lugar a duda, la construcción de una guía presupuestaria en materia operativa que estipule todos los aspectos clave y que ofrezca una orientación para tratarlos en el ciclo de

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

elaboración del presupuesto, permitirá disminuir los riesgos a los que se expone el sector industrial del Ecuador.

MÉTODO

La investigación se desarrolló bajo un alcance descriptivo no experimental, debido a que no se controlaron, ni manipularon las variables de estudio, fue de corte transversal con el propósito de describir las variables, la incidencia y la relación de los datos recolectados en un solo momento, con un diseño de campo que permitió identificar los problemas y soluciones que deben afrontar las diferentes empresas manufactureras para el logro de sus metas. (Hernández – Sampieri, et al., 2014).

Ante la emergencia sanitaria que vive el Ecuador y el mundo entero, se estableció una muestra por conveniencia de 30 empresas manufactureras ubicadas en la ciudad de Riobamba, considerando criterios para la selección como: la proximidad al lugar, la facilidad de acceder a los datos, y la predisposición de participar en el estudio.

Para la recolección de la información, se aplicó una encuesta y cuestionario estructurado que contiene 15 preguntas relacionadas al problema de la investigación y que tuvo como propósito obtener referencias investigativas relevantes sobre del presupuesto operativo y la toma de decisiones gerenciales.

El cuestionario estuvo organizado utilizando la escala de Likert basado en diferentes parámetros como: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo; así como también preguntas dicotómicas; la fiabilidad del instrumento se midió a través del coeficiente Alfa de Cronbach; para ello se realizó una prueba piloto resultando el coeficiente de 0,931; mismo que demostró su confiabilidad, los datos recopilados se analizaron desde la estadística descriptiva.

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas:

Del total de la población encuestada, el 80% respondieron que las empresas si elaboran sus presupuestos, mientras que, el 20% desconoce sobre la construcción de una herramienta presupuestaria en la gestión de las empresas, entiendo que la elaboración del presupuesto aporta de manera significativa a los resultados que se plantean al inicio de sus actividades; por tal razón creen necesaria su elaboración y aplicación como punto de partida para el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

De igual manera, los encuestados manifestaron en un porcentaje del 40% que los departamentos que conforman las empresas no cuentan con presupuesto, mientras que, el 60% afirma que todos o su gran mayoría de departamentos disponen de un presupuesto que está acorde a las diferentes necesidades que requieren o están paralelos a la visión del cumplimiento de metas planteadas.

Asimismo, resulta significativo los datos obtenidos donde se evidencia, que las empresas manufacturas, dentro de su planificación elaboran una gran variedad de presupuestos como: operativo, financiero y general, del total de los encuestados un 65% afirma que basan su planificación en la elaboración del presupuesto operativo, el mismo que permite identificar que en su gran mayoría planean sus resultados y la utilidad esperada basados en los datos que arroje el presupuesto.

El 65% de la población encuestada, señalan que al momento de elaborar el presupuesto incorporan las variables: tiempo o duración, recursos disponibles, responsables de cada partida presupuestaria y/o actividad; con el fin de elaborar presupuestos adecuados para su implementación y puesta en marcha.

Por otra parte, el 60% de los encuestados, identifican falencias considerables al momento de confeccionar el presupuesto operativo puesto que no cuentan con el personal necesario y con los conocimientos suficientes, por tal razón.

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Un aspecto importante y crucial es la persona o departamento encargado de su elaboración, puesto que el 80% mencionan que tienen como responsable una persona para su elaboración y el 20% de las empresas por su capacidad de producción y tamaño consideraron necesario contratar los servicios de una empresa con conocimientos en costos y con experiencia en su preparación.

El 100% de las empresas encuestadas consideran que tener un presupuesto operativo bien estructurado, puede servir de manera útil para tomar decisiones, pues contiene información relevante que permite tener una visión global de la situación presente y futura. Concuerdan que el encargado de tomar dichas decisiones es el Gerente como una de sus funciones; así como también los directivos deben basar sus predestinaciones a través de un asesoramiento por el departamento financiero; por consiguiente, es imprescindible que las decisiones financieras que se tomen en las empresas, se fundamenten en el presupuesto operativo; ya que esto conduce a un menor riesgo para alcanzar los objetivos y metas contables, financieras y administrativas.

PROPUESTA

Después de analizar los diferentes resultados, se determina la necesidad de contar con una guía para la formulación del presupuesto operativo; de tal manera que, las empresas dispongan de un instrumento que identifique los pasos y procesos a seguir. La guía contiene 7 componentes (ver figura 1). El objetivo de la guía es convertirla en una herramienta de trabajo que contenga información relacionada a la formulación de los presupuestos que forman parte fundamental para la creación del presupuesto operativo.

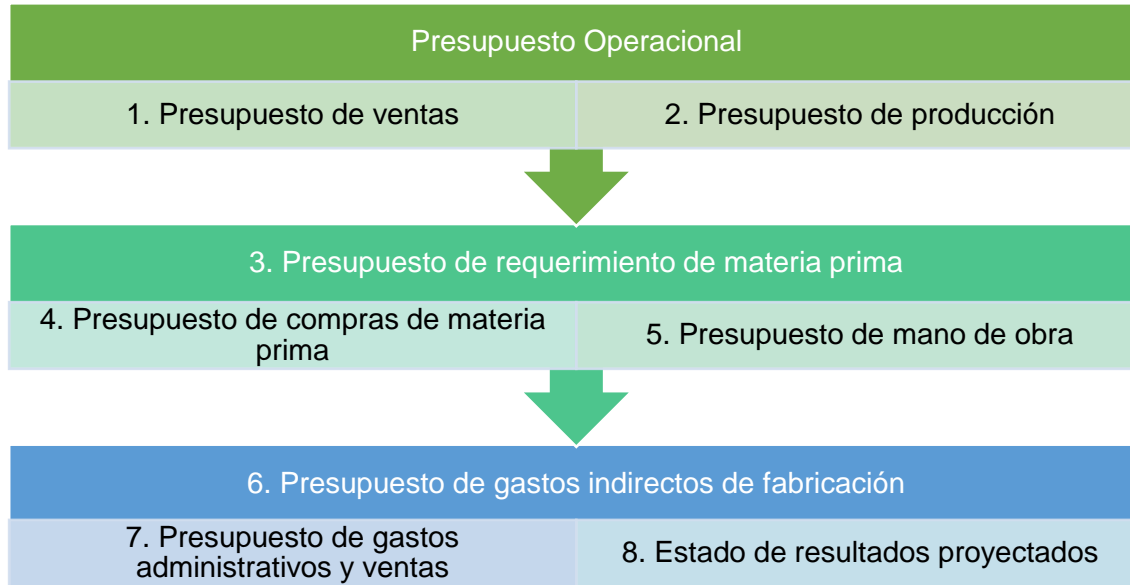


Figura 1. Guía para la elaboración del presupuesto operativo.

Presupuesto de ventas anuales

Este presupuesto es el punto de partida y esencial para la elaboración del presupuesto operativo, sirve para tener una visión de la producción de los bienes que la empresa confecciona tomando en cuenta los siguientes pasos:

1. Inicia con la estimación de los ingresos futuros, para el caso se utiliza el método de incremento porcentual, el mismo que determina el porcentaje de variación que se han experimentado las ventas de un año a otro; es decir, se calcula el promedio de dicho porcentaje y éste promedio se multiplica por las ventas del último año; como se puede apreciar en la tabla 1; dando como resultado el total de ventas presupuestadas que se esperan tener al final del año.

Tabla 1.

Variación en ventas referentes a tres periodos.

Años	Ventas	Variaciones
2019	930.000,00	
2020	1.004.400,00	8%
2021	1.105.000,00	10%

Se evidencia que la empresa pretende obtener un margen de crecimiento de un 10% en relación a las ventas del año anterior, así también, se presenta un incremento en la cantidad a vender que tiene relación con el incremento de la producción reflejado en la tabla 2:

Tabla 2

Variación cantidad de unidades a producir a tres periodos.

Producto	2019	2020	2021
Cal	71.900	77.500	85.000
Alba lux	41.900	45.500	50.000
Total presupuesto cantidad a vender	115.819	125.020	137.021

Después de alcanzar el total de ingresos presupuestados en ventas, se establece cuanto es la cantidad presupuestada a vender de los productos con su respectivo precio, la misma que se obtiene multiplicando la variación obtenida en la tabla anterior que es del 10% por el incremento en la cantidad a vender presupuestada.

Tabla 3.
Presupuesto de Ventas.

Empresa Manufacturera			
Presupuesto de ventas			
del 1 de enero al 31 de diciembre			
Producto	Cantidad	Precio	(=) Presupuesto de ventas
Cal	85.000	\$ 8,50	\$ 722.500,00
Alba lux	50.000	\$ 7,65	\$ 382.500,00
Total ventas presupuestadas			\$ 1.105.000,00

Presupuesto de producción

Está elaborado con base en la estimación del número de unidades que se pretende vender con el fin de satisfacer la demanda de mercado, en este presupuesto intervienen los inventarios tanto inicial y final de productos terminados, además el presupuesto de ventas debe efectuar el siguiente cálculo para su elaboración:

$$\begin{aligned}
 &\text{ventas presupuestadas} + \text{inv. final productos terminados} = \text{unidades requeridas} \\
 &\text{unidades requeridas} - \text{inv. inicial productos terminados} = \text{presupuesto de producción}
 \end{aligned}$$

Tabla 4.
Presupuesto de Producción.

Empresa Manufacturera		
Presupuesto de producción		
del 1 de enero al 31 de diciembre		
Detalle	Cal	Alba lux
Ventas presupuestadas unidades	85.000	50.000
(+) Inv. final de productos terminados presupuestados	5.000	2.000
(=) Unidades requeridas	90.000	52.000
(-) Inv. Inicial de productos terminados	6.500	4.500
(=) Presupuesto de producción	83.500	47.500
Total presupuesto anual		131.000

Presupuesto de requerimiento de materia prima

Permite identificar el volumen de materia prima que se necesita para la fabricación de los productos presupuestados.

1. Se utilizan los datos del presupuesto de ventas, donde refleja la cantidad de unidades que se espera vender y a partir de ello se establece el volumen de producción.
2. Determina los materiales directos que se utilizan para la producción.
3. La empresa como política interna ha establecido un rango de cantidades que debe permanecer en los inventarios de materia prima:

Inventario inicial materia prima: intervalos permitidos entre 25.000,00 a 30.000,00

Inventario final materia prima: intervalos permitidos entre 25.000,00 a 30.000,00

Tabla 5.
 Presupuesto de Compra de Materia Prima.

Empresa Manufacturera		
Presupuesto de compra de materia prima		
del 01 de enero al 31 de diciembre		
Detalle	Piedra Caliza	Aceite Quemado
Requerimiento de materia prima	5.362.500,00	1.383,00
(+) Inv. final deseado materia prima	27.000,00	250,00
(-) Inv. inicial de materia prima	25.500,00	200,00
(=) Presupuesto de compra de materia prima	5.364.000,00	1.433,00
(*) Precio unitario	\$ 0,05	\$ 0,65
Total presupuesto de compras del año	\$ 268.200,00	\$ 931,45

Presupuesto de compras de materia prima

La adquisición de materia prima, admite identificar la cantidad de materiales que se utilizarán para el periodo considerando que solo se establece la materia prima directa, para calcular el valor de materiales directos que se debe adquirir se utiliza la siguiente formula:

$$\begin{aligned} &\text{materia prima requerida} + \text{inv. final deseado} - \text{inv. inicial de materia prima} \\ &= \text{presupuesto de compra de materia prima} \end{aligned}$$

Tabla 6
 Presupuesto de Requerimiento de Materia Prima

Empresa Manufacturera						
Presupuesto de requerimiento de materia prima						
del 1 de enero al 31 de diciembre						
Producto	Materia Prima	Producción Presupuestada Unidades	Requerimiento Materia Prima por Unidades	Presupuesto de Materia Prima	Precio Unitario	Total
Cal	Piedra	83.500	50	4.175.000,00	\$0,05	\$208.750,00
	Caliza					
	Aceite quemado	83.500	0,002	167,00	0,65	\$108,55
Alba Lux	Piedra	47.500	25	1.187.500,00	\$0,05	\$59.375,00
	Caliza					
	Aceite quemado	47.500	0,0256	1.216,00	\$0,65	\$790,40
Total requerimiento de materia prima						\$269.023,95

Presupuesto de mano de obra

Para elaborar el presupuesto de mano de obra es necesario identificar varios aspectos importantes como:

1. Presupuesto de producción.
2. El valor de la hora de mano de obra utilizada por producto.
3. Costo por hora de mano de obra, se calcula de la siguiente manera:

Sueldo / mes 30 = sueldo por día / horas trabajadas 8 = sueldo horas

$$Valor\ sueldo = \frac{400}{30} = 13,333 \quad Valor\ sueldo = \frac{13,333}{8} = 1,6667$$

IESS

Sueldo * 8,35% = valor por mes / 30 días = valor por día/ horas trabajo = valor por hora

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

$$Valor IESS = 400,00 \times 8,35\% = \frac{33,4}{30} = 1,113 \quad Valor IESS = \frac{1,113}{8} = 0,14$$

Beneficios Sociales

XIV / año (12) = valor por mes / 30 días = por día / horas trabajo = valor hora

$$Valor XIV = \frac{400,00}{12} = \frac{33,33}{30} = 1,111 \quad Valor IESS = \frac{1,111}{8} = 0,14$$

XIII / año (12) = valor por mes / 30 días = por día / horas trabajo = valor hora

$$Valor XIV = \frac{520,00}{12} = \frac{43,33}{30} = 1,444 \quad Valor IESS = \frac{1,444}{8} = 0,18$$

Para el cálculo se toma en cuenta la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &\text{presupuesto de producción} \times \text{valor mano de obra por producto} \\ &= \text{total horas mano de obra presupuestada} \times \text{costos mano de obra} \\ &= \text{presupuesto de mano de obra directa} \end{aligned}$$

Tabla 7

Presupuesto de Mano de Obra.

Empresa Manufacturera		
Presupuesto de mano de obra		
del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021		
Detalle	Cal	Alba Lux
Presupuesto de producción	83.500	47.500
(*) Horas de mano de obra por producto	\$ 0,25	\$ 0,25
(=) Total horas mano de obra presupuestada	\$ 20.875,00	\$ 11.875,00
(*) Costo hora mano de obra	\$ 2,12	\$ 2,12
Sueldos	\$ 1,66	\$ 1,66
IESS	\$ 0,14	\$ 0,14
Beneficios sociales	\$ 0,32	\$ 0,32
(=) Presupuesto mano de obra directa	\$44.255,00	\$ 25.175,00

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

El presupuesto de gastos indirectos de fabricación lo conforman: mano de obra indirecta, materiales indirectos, servicios básicos, depreciaciones, repuestos y herramientas que pueden clasificarse en fijos y variables, que no forman parte directa de la elaboración del producto.

1. Mano de obra indirecta se calcula:

$$\begin{aligned} \text{Sueldo} \times \text{N}^\circ \text{ empleados} &= \text{valor mano de obra indirecta} \times 12 \text{ año} \\ &= \text{total mano de obra indirecta} \\ 600 \times 3 &= 1.800 \times 12 = 21.600,00 \end{aligned}$$

2. Materia prima indirecta: total de ventas presupuestadas por el material indirecto a utilizar.

3. Depreciación: valor del bien por el % de depreciación. Por ejemplo:

$$\text{Depreciación vehículo} = 12.000,00 \times 20\% = \$ 2.500,00$$

4. Otros gastos: relacionados al gasto anterior aumentando un margen de variación:

$$\begin{aligned} &\text{Gasto servicios básicos año anterior} \times 10\% \text{ crecimiento} \\ &10.500,00 \times 10\% = 11.550,00 \end{aligned}$$

El presupuesto de gastos indirectos de fabricación es el resultado de sumar todos los gastos indirectos de fabricación como son:

Sueldos + servicios básicos + depreciaciones + otros gastos

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Tabla 8.

Presupuesto gastos indirectos de fabricación.

Empresa Manufacturera			
Presupuesto gastos indirectos de fabricación			
del 01 de enero al 31 de diciembre			
Detalle	Fijos	Variables	Total
Sueldos mano de obra indirecta	\$21.600,00		\$ 21.600,00
Servicios básicos	\$11.920,00	\$150,00	\$ 12.070,00
Depreciación maquinaria	\$ 6.000,00		\$ 6.000,00
Depreciación vehículo	\$ 2.500,00		\$ 2.500,00
Materiales indirectos	\$557.830,00		\$ 557.830,00
Repuestos herramientas	\$ 6.000,00	\$4.000,00	\$ 10.000,00
Total presupuesto	\$60.5850,00	\$4.150,00	\$ 610.000,00

Presupuesto de gasto administración y ventas

Lo conforman aquellos gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa y los cuales no interviene en la elaboración del producto, como son: sueldos del personal de administración, suministros, depreciaciones materia prima, etc.

1. Sueldos de personal administrativo y ventas

$$\begin{aligned}
 & \text{Sueldo} \times N^{\circ} \text{ empleados} = \text{valor mano de obra} \times 12 \text{ año} \\
 & = \text{total mano de obra indirecta gasto administración y ventas} \\
 & \text{sueldos Administración y ventas} = 583,333 \times 4 = 2.333,333 \times 12 = 28.000,00
 \end{aligned}$$

2. Depreciación: valor del bien por el % de depreciación.

$$\text{Depreciación muebles} = 11.133,6 \times 10\% = \$ 1.113,36,00$$

Tabla 9

Presupuesto gastos de administración y ventas.

Empresa Manufacturera			
Presupuesto gastos de administración y ventas			
del 01 de enero al 31 de diciembre			
Detalle	Fijos	Variables	Total
Sueldos	\$28.000,00		\$28.320,00
Servicios básicos	\$ 5.000,00		\$ 5.000,00
Depreciación muebles y enseres	\$ 1.113,36		\$ 1.113,36
Depreciación oficina	\$ 1.100,00		\$ 1.100,00
Combustible	\$20.000,00		\$20.000,00
Mantenimiento y reparación	\$10.000,00	\$5.000,00	\$15.000,00
Honorarios profesionales	\$ 7.800,00	\$7.200,00	\$15.000,00
Flete (productos terminados)	\$ 6.000,00	\$1.000,00	\$ 7.000,00
Total Presupuesto	\$79.013,00	\$ 132,00	\$92.213,36

Costo de ventas presupuestadas

El costo de ventas, representa el presupuesto de los gastos que la empresa presume incurrir para producir los productos que se pretende vender durante un periodo determinado. Los elementos que necesarios para su elaboración están conformados por los presupuestos de: materia prima, mano de obra, gastos indirectos de fabricación e inventarios de mercadería inicial y final de productos terminados.

La fórmula para determinar el costo de ventas es:

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Presupuesto requerimiento de materia prima
 + presupuesto de mano de obra
 + presupuesto gastos indirectos de fabricacio
 = costo de productos presupuestados
 + inventario final de productos terminados
 = costo de productos terminados
 – inventario final de productos terminados disponibl
 = costo de productos vendidos

Tabla 10
 Costo de Ventas Presupuestadas.

Empresa Manufacturera	
Costo de ventas presupuestadas	
del 1 de enero al 31 de diciembre	
Presupuesto de requerimiento de materia prima	296.023,95
(+) Presupuesto de mano de obra	69.430,00
(+) Presupuesto de gastos indirectos de fabricación	610.000,00
(=) Costo de productos presupuestados	975.453,95
(+) Inv. inicial de productos terminados	11.000,00
Costo de productos terminados disponibles	986.453,95
(-) Inv. final de productos terminados disponibles	7.000,00
Costo de productos vendidos (presupuestados)	979.453,95

Estado de resultados proyectado

En esta parte termina la elaboración del presupuesto operativo, al realizar la proyección del estado de resultados el cual contiene la información que se obtuvo al estructurar los distintos presupuestos como: ventas, costos de ventas, gastos administrativos, dando como resultado la utilidad neta, por ello también es necesario para la obtención de la utilidad líquida realizar otros cálculos que se detallan a continuación:

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

1. 15% participación trabajadores obteniendo así la utilidad antes del impuesto.

Utilidad neta x % participación trabajadores.

$$utilidad\ neta = 33.332,69 \times 15\% = \$ 4.249,90$$

2. Cálculo del valor de impuestos a pagar:

$$utilidad = 28.332,69 \times 24\% = \$ 6.799,87$$

la fórmula necesaria para obtener la utilidad líquida es: valor utilidad neta - % participación trabajado -% impuesto a pagar = Utilidad líquida

Tabla 11.

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.

Empresa Manufacturera	
Estado de pérdidas y ganancias proyectado	
del 1 de enero al 31 de diciembre	
Ventas	\$1.105.000,00
(-) Presupuesto de costo de ventas	\$ 979.453,95
(=) Utilidad bruta estimada	\$ 125.546,05
(-) Gastos de administración y ventas	92.213,36
Sueldos	\$ 28.000,00
Servicios básicos	\$ 5.000,00
Depreciación muebles y enseres	\$ 1.113,36
Depreciación oficina	\$ 1.100,00
Combustible	\$ 20.000,00
Mantenimiento y reparación	\$ 15.000,00
Honorarios profesionales	\$ 15.000,00
Flete productos terminados	\$ 7.000,00
=Utilidad neta	\$ 33.332,69
-Participación utilidades 15%	\$ 4.999,90
=Utilidad antes de impuesto	\$ 28.332,79
(-) Impuesto a la renta por pagar	\$ 6.799,87
Utilidad líquida	\$ 21.532,92

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

CONCLUSIONES

La fundamentación teórica expuesta en este documento, muestra diversidad de criterios, donde coinciden que las actividades presupuestadas que realizan las empresas, facilitan la armonización de las acciones al interior de las organizaciones, ya que conduce al adecuado control mediante la confrontación y el estudio de los resultados esperados.

Una guía presupuestaria desarrollada en las entidades manufactureras, contiene información de suma importancia, relacionada con los costos de producción, materia prima, mano de obra y gastos generales de fabricación, inmersos en la elaboración de bienes y/o servicios; su razón principal es originar previsiones adecuadas, ya que una correcta planeación exige a los funcionarios en cada uno de los niveles, tener una visión de futuro; y como consecuencia, disminuye la incertidumbre en la toma de decisiones con base a pronósticos precisos.

Los resultados dan cuenta, que las empresas manufactureras tienen problemas al estructurar el presupuesto operativo; en tal virtud, la investigación sirve como sustento para facilitar la construcción paso a paso de sus presupuestos, considerando aspectos importantes para mejorar la situación económica y financiera de la organización; así como también es una pauta para que otras entidades reflexionen sobre la necesidad de elaborar planeaciones presupuestarias.

La propuesta diseñada, permitirá que las empresas manufactureras cuenten con una guía presupuestaria como instrumento de apoyo para una propicia elaboración y aplicación del presupuesto operativo, encaminado a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades establecidas en las empresas con el propósito de generar rendimiento económico y minimizar la subjetividad en la construcción de sus planes presupuestarios operativos.

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Álvarez-Suarez, P. (2016). *Ánalysis de las herramientas de contabilidad de costes y Contabilidad de Gestión más utilizadas en empresas españolas*. [Analysis of the cost accounting and management accounting tools most used in Spanish companies] . Obtenido de <https://url2.cl/1Bt3s>
- Barua, S. (2020). Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic. *SSRN Electronic Journal*. doi:<https://doi.org/10/ggq92n>
- Burbano-Ruiz, J. (2011). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. [Budgets. A strategic targeting, management and resource control approach] (Vol. Cuarta Edición). McGRAW-HILL. Obtenido de <https://url2.cl/Fc4Jy>
- Cárdenas, R., & Nápoles. (2008). *Presupuestos Teoría y Practica*. [Theory and Practice Budget]. Mexico: McGRAW- HILL. Obtenido de <https://url2.cl/cW66l>
- Castrillón, A. T., & Mejía, V. . (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestion en las empresas de confección. [Types of decisions based on management accounting tools in clothing companies]. *Universidad de Antioquia*, 107 - 129 . doi:doi.org/10.17533/udea.rc.n72a06
- Dávila, R. (2020). Emprendimiento global: una visión en tiempos de Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, v 95,92 1288 - 1295. Obtenido de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34305/36155>
- De Freitas-Diaz, S. (2009). Investigacion empirica de la contabilida de gestión, estrategia para el estudio de los costos de calidad de las organizaciones. [Empirical investigation of management accounting, strategy for the study of quality costs of organizations]. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 165- 181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36412216010>
- de los Milagros-Montell, M. (2013). Contabilidad de Gestión para PYMES en etapas del lanzamiento y expansión del ciclo de vida. [Management accounting for SMEs in launch stages and life cycle expansion]. *Palermo Business Review*, 9- 21. Obtenido de <https://url2.cl/f2Bqp>
- Del Rio, G. (1972). *Técnica Presupuestal [Budget Technique]*. Mexico D.F.: UNAM.

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

- Díaz-Cruz , M., Parra-Hernández, R., & López-Castañeda, L. (2012). *Presupuesto. Enfoque para la planeación financiera [Budget. Approach to financial planning]* (Primera Edición ed.). Colombia : Pearson Educación. Obtenido de <https://url2.cl/S6yVM>
- Engles, A. (2020). *La contabilidad gerencial en la organización empresarial. [Managerial accounting in business organization]*. Obtenido de <https://url2.cl/3PNxM>
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. *Available at SSRN 3557504*.
- García-Colín Juan. (2014). *Contabilidad de costos* (Cuarta Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://url2.cl/LvWPx>
- García-Colín, J. (2008). *Contabilidad de costos. [Cost accounting]* (Tercera Edición ed.). McGRAW-HILL. Obtenido de <https://url2.cl/Kqtqv>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Coello, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación. [Research Methodology]* (Sexta Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Juma'h, A. (2015). *Introducción a la información contable estimación y aplicación para la toma de decisiones. [Introduction to accounting information estimation and application for decision making]*. Obtenido de <https://url2.cl/bUlud>
- Lindao, D., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). La Contabilidad de Gestión estratégica como herramienta multidisciplinaria de planificación y control en la exportadora bananera Novamerc S.A. [Strategic management accounting as a multidisciplinary planning and control tool]. *Fundación Koinonia*, 147-182. Obtenido de <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/470/pdf>
- Meyer, J. (1986). *Gestipon Presupuestaria. [Budgetary Management]*. Bilbao: Ediciones DEUSTO.
- Nicola, M., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Losifidis, C., & otros, y. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic. *International Journal of Surgery*.

Carolina Rocio Santillán-Yuqui; Cecilia Ivonne Narváez-Zurita; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Parada, R. (2001). Aspectos económicos de las empresas sin fines de lucro, caridad y donacion. [Economic Aspects of the non- profit, charity and donation companies]. *Universidad EAFIT Revistas Académicas* , 55-65. Obtenido de <https://url2.cl/m7dmH>

Parra, & Madrid, L. (2017). Presupuesto como instrumento de control en las pequeñas empresas de estructura familiar. [Budget as a control instrument in small family-structure companies]. *Ciencias Generales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>

Sóto-Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales [Business budget]*. Bobota: Ecoe Ediciones . Obtenido de <https://url2.cl/ShQF6>

Tamayo, M., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). Planificación presupuestaria basadas en actividades (ABB) y su incidencia en la rentabilidad de la industria de confecciones [Activity-based budget planning (ABB) and its impact on the profitability of the clothing industry]. *Revista Interdisciplinarias de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 394 -317. doi:DOI [10.35381/cm.v5i1.272](https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.272)

Tamer, M., & Guerra, A. (2010). El presupuesto maestro como guía y horizonte de crecimiento de una empresa[The master budget as a guide and growth horizon of a company]. *CULCyT; Cultura Científica y Tecnológica*, 18 - 24. Obtenido de <https://n9.cl/tgv9>

Velásquez, P. N. (2019). *Contabilidad Gerencial [Management accounting]*. Chimbote-Peru: Ediciones Carolina (Trujillo). Obtenido de <https://url2.cl/TBtiB>

Welsch, H. (2005). *Presupuesto, Planificación y control[Budget, Planning and control]*. México: Pearson Education. Obtenido de <https://n9.cl/vzvi>

2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)