



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Postgrados e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
**Finanzas mención tributación**

**Tema de Tesis:**  
**Propuesta de un modelo de control presupuestario de una empresa del sector**  
**funerariodel cantón Machala**

**Autora:**  
**CPA. Verónica Victoria Gavilanes Bermeo**

**Director de Tesis:**  
**Ing. Javier Burgos Yambay, MAE.**

**Septiembre – 2022**  
**Guayaquil - Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

Yo, Verónica Victoria Gavilanes Bermeo libre y voluntariamente declaro que la responsabilidad del contenido de la presente tesis “Propuesta de un modelo de control presupuestario de una empresa del sector funerario del cantón Machala” me corresponde exclusivamente y la propiedad intelectual de la misma pertenece a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

---

CPA. Verónica Victoria Gavilanes Bermeo

C.I.: 0930937123

## **DEDICATORIA**

La presente investigación dedico en primera instancia a mi Dios, porque sin su voluntad no se hubiera logrado concretar esta etapa en mi vida, a la Virgen María quien me ilumino en espíritu para la culminación de esta tesis. A mi hijo quien me motivo a seguir y terminar este cuarto nivel, a mi hermano quien me apoyo y animó a continuar cuando sentía que me iba a rendir, a mis padres que me dieron vida y educación, a mis profesores quienes nunca dejaron de enseñarme el asombroso camino del saber, a todos los que nunca dejaron de confiar en mí y en mis habilidades para sacar adelante esta tesis. Esto va dirigido a ustedes desde mi corazón.

Verónica Victoria Gavilanes Bermeo

## **AGRADECIMIENTO**

Mi Padre Celestial, tu cariño y tu misericordia son eternos, sé que desde el cielo te sientes muy orgulloso de todos mis logros, que cuando me derrumbo siempre me pones a prueba, aprendo de mis errores y mejoro como ser humano.

Este proyecto de tesis ha sido una gran dicha en todo sentido y te lo agradezco Dios por permitirme cumplir una meta más en mi profesión académica. Así mismo agradezco a mi mamá y papá que siempre trabajaron para que yo pueda continuar adelante con este nivel de estudio y me ayudaron incondicionalmente para no vencerme en este camino de mi formación profesional

También le agradezco a mi hermano quien siempre estuvo conmigo apoyándome con ideas para la elaboración del tema de mi tesis lo que conllevó a la aprobación de mi anteproyecto. Finalmente, agradezco a mi hijo Oliver por ser esa persona quien me motiva a seguir adelante. Dado a que este título de cuarto nivel me ayudará a cosechar éxito a lo largo de mi vida.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo el proponer un modelo de control presupuestario de una empresa del sector funerario del cantón de Machala con la finalidad de mejorar la rentabilidad económica. El estudio se fundamenta en revisión documental y correlacional bajo el enfoque de investigación, puesto a que estos instrumentos y técnicas fue aplicado para explicar y cuantificar las relaciones entre las variables. Los resultados evidencian que la empresa no cuenta con un presupuesto y que el nivel de conocimiento del personal con respecto a temas tributarios, contables y financieros son insuficientes, también se probó que a través del análisis horizontal realizado al estado de situación financiera y de resultados de los años 2017-2020; existen muchos excedentes de gastos por falta de manual de procesos y planificación presupuestaria. Por lo tanto, se concluye la implementación del nuevo formato de presupuesto y de informes que será administrados por cada jefe departamental. Este informe deberá ser presentado mensualmente a fin de controlar los gastos y verificar cualquier error contable. Por otra parte, la empresa deberá capacitar al personal financiero a fin de nivelar sus conocimientos y actualizar información. Finalmente, la compañía deberá innovar nuevos procedimientos vinculados al control presupuestario que se va a implementar, con el objetivo de aplicar metodologías ágiles y mejorar su rendimiento operativo y analítico.

**Palabras Claves:** Presupuestos, política empresarial, planificación tributaria, modelos presupuestarios, metodologías ágiles.

## ABSTRACT

The research aimed to propose a model of budgetary control of a company in the funeral sector of the canton of Machala in order to improve economic profitability. The study is based on documentary and correlational review under the research approach, since these instruments and techniques were applied to explain and quantify the relationships between the variables. The results show that the company does not have a budget and that the level of knowledge of the staff regarding tax, accounting and financial issues are insufficient, it was also proven that through the horizontal analysis carried out to the statement of financial position and results of the years 2017-2020; there are many surpluses of expenses due to lack of manual of processes and budget planning. Therefore, the implementation of the new budget and reporting format that will be administered by each departmental head is concluded. This report must be submitted monthly in order to control expenses and verify any accounting errors. On the other hand, the company must train financial personnel in order to level their knowledge and update information. Finally, the company must innovate new procedures linked to the budgetary control that will be implemented, with the aim of applying agile methodologies and improving their operational and analytical performance.

**Keywords:** Budgets, business policy, tax planning, budget models, agile methodologies.

# ÍNDICE GENERAL

|  |     |
|--|-----|
| DECLARACIÓN EXPRESA .....                                  | I   |
| DEDICATORIA.....   | II  |
| AGRADECIMIENTO.....  | III |
| RESUMEN .....  | IV  |
| ABSTRACT .....   | V   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                     | IX  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                    | X   |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1   |
| CAPITULO I .....   | 4   |
| 1. MARCO REFERENCIAL.....                                  | 4   |
| 1.1. Antecedentes de la Investigación.....                 | 4   |
| 1.2. Problemas de Investigación .....                      | 9   |
| 1.2.1. Planteamiento del Problema.....                     | 9   |
| 1.2.2. Formulación del problema de investigación.....      | 10  |
| 1.2.3. Sistematización del problema de investigación ..... | 10  |
| 1.3. Objetivo de la investigación.....                     | 11  |
| 1.3.1. Objetivo General.....                               | 11  |
| 1.3.2. Objetivo Específicos .....                          | 11  |
| 1.4. Justificación de la investigación .....               | 11  |
| 1.5. Marco de referencia de la investigación.....          | 13  |
| 1.5.1. Marco Teórico.....                                  | 14  |
| 1.5.2. Marco Conceptual .....                              | 24  |
| 1.5.3. Marco Legal.....                                    | 27  |
| CAPITULO II .....  | 30  |

|  |    |
|--|----|
| 2. MARCO METODOLÓGICO .....  | 30 |
| 2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación .....                         | 30 |
| 2.2. Métodos de investigación.....   | 33 |
| 2.3. Unidad de análisis, población y muestra .....                                       | 35 |
| 2.4. Variables de la investigación, Operacionalización.....                              | 35 |
| 2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información .....           | 43 |
| 2.5.1. Revisión Documental.....  | 43 |
| 2.5.2. Entrevista.....   | 43 |
| 2.6. Tratamiento de la información .....   | 43 |
| CAPITULO III .....   | 44 |
| 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....   | 44 |
| 3.1. Análisis de la situación actual .....   | 44 |
| 3.1.1. Efectos positivos de disponer un modelo de control presupuestario .....           | 45 |
| 3.1.2. Efectos negativos de no disponer con un modelo de control<br>presupuestario ..... | 45 |
| 3.1.3. Análisis de la situación financiera .....   | 46 |
| CAPITULO IV.....   | 59 |
| 4. PROPUESTA.....  | 59 |
| 4.1. Justificación.....  | 59 |
| 4.2. Propósito General .....   | 60 |
| 4.3. Desarrollo de la propuesta .....  | 60 |
| 4.3.1. Etapa 1: Objetivos del modelo de control presupuestario.....                      | 61 |
| 4.3.2. Etapa 2: Análisis Administrativo.....   | 61 |
| 4.3.3. Etapa 3: Propuesta del Modelo de Control Presupuestario .....                     | 62 |
| 4.3.4. Etapa 4: Políticas Internas de Cumplimiento .....                                 | 72 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| CONCLUSIONES.....     | 74 |
| RECOMENDACIONES ..... | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA .....    | 76 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Categoría de la implementación de los presupuestos en ciertos países de América Latina .....                     | 5  |
| Tabla 2: Clasificación del presupuesto por la entidad económica .....   | 21 |
| Tabla 3: Principios Presupuestales .....  | 22 |
| Tabla 4: Operacionalización de las Variables.....   | 40 |
| Tabla 5 Calificación de temas relacionados con las actividades del departamento Financiero de la empresa “ABC S.A.” ..... | 57 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Excedente de gastos.....  | 8  |
| Figura 2 Estado de Situación Financiera sección Activos .....              | 48 |
| Figura 3 Estado de Situación Financiera sección Pasivos y Patrimonio ..... | 50 |
| Figura 4 Estado de Resultado Integral sección Ingresos .....               | 52 |
| Figura 5 Estado de Resultado Integral sección Costos y Gastos.....         | 54 |
| Figura 6 Fortalezas y Debilidades del Departamento Financiero .....        | 55 |
| Figura 7 Fases para la implementación del modelo de control presupuestario | 60 |
| Figura 8 Organigrama de la empresa matriz y sus sucursales.....            | 61 |
| Figura 9 Organigrama Propuesto .....                                       | 62 |

## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación consiste en el control y el equilibrio de la gestión de los ingresos y gastos de la empresa funeraria del cantón Machala<sup>1</sup>; cuyo objetivo es realizar un modelo de control presupuestario con datos reales y bien distribuidos. Este presupuesto evaluará el cumplimiento de los fines y procedimientos que sean establecidos a través de las políticas internas efectuadas en la organización, evitando la concurrencia o reiteración de los errores. La característica principal radica en ahorrar, reorganizar cuentas contables y comparar los estados de financieros actuales con los años anteriores para así evitar cualquier eventualidad fortuita que se origine a mediano y a largo plazo.

La empresa va a ir ascendiendo paulatinamente y su funcionamiento requerirá de mayor exigencia en el pago de los gastos para así confirmar logros de ahorros, aplicando la normativa de la Constitución de la República del Ecuador donde especifican las etapas de elaboración y planificación de un presupuesto. Para analizar la problemática es necesario conocer que la empresa no cuenta con una planificación presupuestaria en base a la ley; con fechas y plazos para la culminación, originando altos consumos y la falta de cumplimiento de metas en materia de rentabilidades financieras.

Se entiende que las rentabilidades financieras por una empresa del sector funerario del cantón de Machala se deben al cumplimiento de las metas que los gerentes

---

<sup>1</sup> Por acuerdos de confidencialidad no se puede revelar el nombre de la empresa, sin embargo, la información contable y financiera será puesta a disposición de la autora para realizar este estudio.

se planteen con el propósito de ahorrar los recursos obtenidos mediante su propio capital, evaluando así la capacidad del manejo de las riquezas que poseen para buscar la eficiencia y eficacia de la entidad logrando mayores beneficios en el que prevalece la utilidad del ejercicio y reduciendo así los gastos ventas, financieros y administrativos.

La investigación de este tema se realizó por el interés de proponer un modelo de control presupuestario en una empresa funeraria del cantón de Machala. Esto permitió identificar el exceso de pago en gastos, el desconocimiento por parte del personal financiero en elaborar un presupuesto acorde a los intereses de la compañía para que haya un mayor orden en el manejo de los recursos.

En el marco metodológico del presente tema de investigación es de campo no experimental. Puesto a que se realizará entrevista a la gerente financiera que labora en la empresa. Adicionalmente, se va a recolectar la información financiera de la compañía funeraria otorgada por el personal de la organización.

En el capítulo I se realiza el cuestionamiento del problema: ¿Cuáles serían los efectos en los indicadores financieros de liquidez y rentabilidad, en caso de proponer un modelo de control presupuestario?, a través de esta pregunta se planteará el objetivo general y los específicos con la finalidad de determinar dicha dificultad.

En el capítulo II se hará referencia a la investigación y las metodologías a utilizar a través de un enfoque no experimental de carácter descriptivo, lo que permitirá detectar los resultados y la relación entre ambas variables de la empresa funeraria situada en el

cantón de Machala, obteniendo información de la Superintendencia de Compañías, comparando los estados financieros de los años 2017-2020 con la finalidad de conocer el desempeño económico actual de la organización.

En el capítulo III se verificará los resultados del análisis e interpretación de datos en el cual se podrá observar la problemática existente, se realizará un breve resumen de la entrevista efectuada a la Gerente Financiera de la organización y por último se determinará las fortalezas y debilidades que tiene el departamento financiero como tal.

En el capítulo IV se propondrá el modelo de control presupuestario y un informe a la empresa del sector funerario para que implemente dicha herramienta; adicional se especificará nuevas políticas internas para el cumplimiento de dicho presupuesto.

Finalmente, se expondrá las conclusiones y recomendaciones de dicho estudio para que la organización a futuro vaya optimizando de a poco los procesos con nuevas metodologías ágiles que aporten al buen manejo de los recursos.

# **CAPITULO I**

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. Antecedentes de la Investigación**

La evolución del presupuesto a nivel de países, instituciones del Estado y empresas privadas ha sido una herramienta muy útil de estructura organizacional, ya que la autora (Santiago, 2018) nos señala que este elemento ayuda a encontrar las insuficiencias que tienen las organizaciones en el tema presupuestal, a través de este instrumento se elabora un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo previsto, en términos financieros, pronosticado de manera anual y en un determinado periodo de tiempo.

Desde el punto de vista, la autora (Santiago, 2018) nos indica que el presupuesto es una herramienta que sirve para la toma de decisiones en los empresarios, ya que les permite ajustar y registrar los egresos y entradas de efectivo de una actividad económica, en el cual conlleva a detectar los riesgos o eventos fortuitos que ocurran para superar cualquier situación económica que se enfrente la compañía. El control del presupuesto se inició después de la primera guerra mundial en Inglaterra, por lo que se inventan nuevos sistemas de revisión de gastos y planeación a fin de minimizar y detectar el exceso de consumos; luego durante la posguerra de la segunda guerra mundial, en

Estados Unidos se efectuó el presupuesto por programas y actividades de los cuales se crean los iniciales departamentos de presupuestos.

Las empresas han constituido departamentos de presupuesto, con el propósito de idear actividades, vigilar y controlar el manejo de los ingresos y gastos, coordinar las operaciones a desarrollar y conseguir resultados esperados; puesto a que el mal uso de los presupuestos financieros ha llevado a la quiebra debido a la ineficiencia e ineficacia. (Santiago, 2018).

No hay un modelo específico que se apliquen en las empresas, el presupuesto lo estructuran en base a los requerimientos de la organización. A continuación, se mostrarán los grupos categorizados según el nivel de implementación de los presupuestos mencionados por el autor (Burbano, 2011) en ciertos países de América Latina:

**Tabla 1**

**Categoría de la implementación de los presupuestos en ciertos países de América Latina**

| Categoría                              | Países                        |
|--|-------------------------------|
| Grupo Uno<br>Implementación Avanzada   | Brasil, Chile                 |
| Grupo Dos<br>Implementación Intermedia | Colombia, Costa Rica, México. |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Grupo Tres                     | Argentina, Bolivia, Ecuador, El   |
| Implementación Insatisfactoria | Salvador, Guatemala, Honduras,<br>Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú,<br>Uruguay |

**Elaborado por:** La autora

Ecuador se encuentra en el tercer grupo de nivel de implementación insatisfactorio, esto quiere decir, que existe muchas de las empresas que no cuenta con un control presupuestario de sus compañías, por lo que existe desventajas en conocer la situación financiera de sus negocios. Los países que utilizan de manera eficiente el gasto público son: Suiza, Singapur y Estados Unidos, puesto a que son las tres economías más competitivas del mundo de acuerdo con el índice que elabora anualmente el Foro Económico Mundial.

Mientras que el último estudio publicado por el (Foro Económico Mundial , 2019) indica que, entre los países bajos de América Latina, Chile lidera el grupo de los países más competitivos en la región, seguido por México (48), Uruguay (54), Colombia (57) y Costa Rica (62). Los últimos de la región son Nicaragua (109) Venezuela (133), dando como resultado la medición de la eficiencia o despilfarro del gasto público.

En los últimos 20 años, la autora (Santiago, 2018) señala que los gobiernos de América Latina han innovado nuevas reformas presupuestarias para adquirir mejoras en el gasto público y en las políticas cuyo propósito es optimizar la eficiencia y efectividad

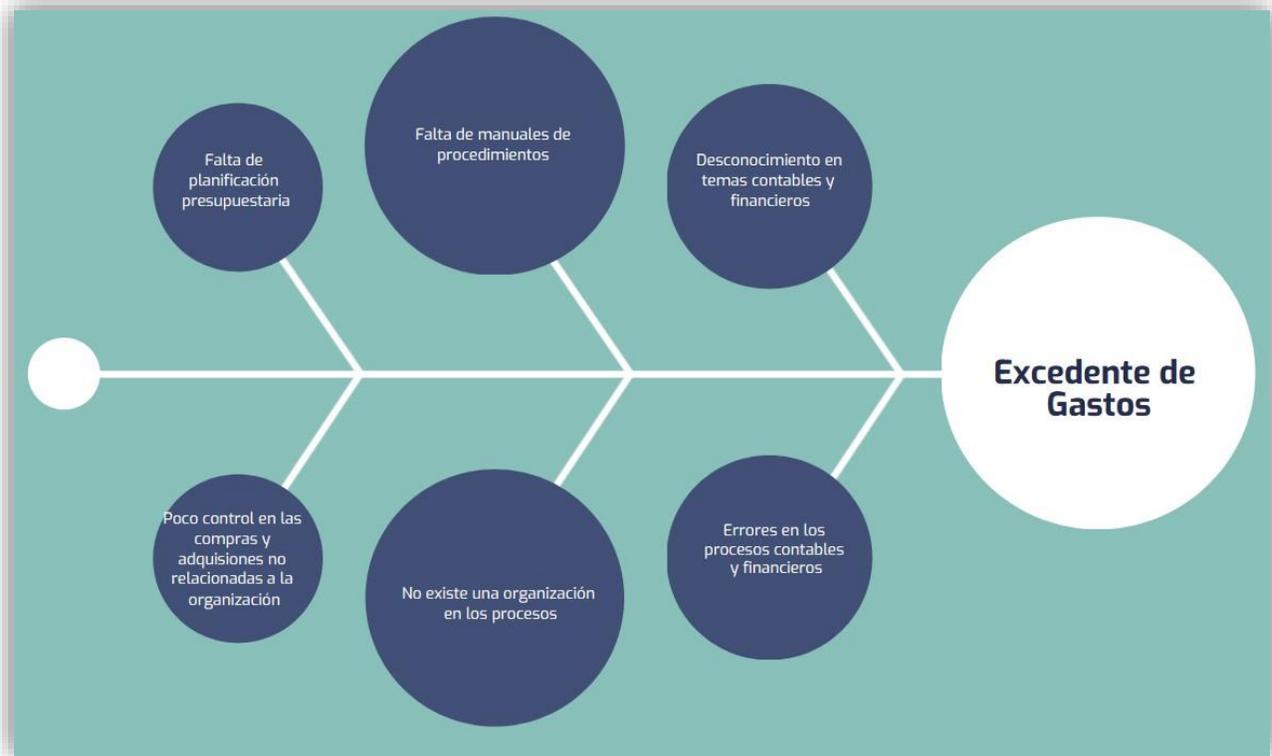
del gasto, incorporando la participación ciudadana en los procesos presupuestarios, impulsando al presupuesto como instrumento para promover derechos e igualdad. Mientras que el sector privado, elaboran sus propios modelos presupuestarios para controlar los gastos e ingresos y tomar decisiones acerca de la situación económica en el que se encuentra el negocio.

El proceso de control presupuestal manejado en las empresas públicas es similar al de las empresas privadas, puesto a que este instrumento pasa por diferentes etapas tales como: programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y seguimiento con el fin de obtener los mejores resultados de lo trabajado cada año, asociados a objetivos a corto plazo que deben estar sujetas a una revisión constante de acuerdo con lo presupuestado. Las empresas privadas no ejecutan la última fase de clausura y liquidación, puesto a que los pagos y cobros que no se lograron completar serán presupuestado en el siguiente año (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Las empresas privadas cuentan con sus propios modelos de presupuesto acorde a la actividad económica que se desempeña y a su plan de cuenta, dado a que el personal financiero es el encargado de elaborar los presupuestos anuales de manera entendible y eficiente para presentarlos a gerencia y así poder tomar las respectivas decisiones. La empresa funeraria es una organización caracterizada por ofrecer productos/servicios mortuorios de calidad y de previsión a la comunidad. Es elemental que la compañía aplique a nuevas metodologías ágiles transformadas a un Management 3.0; a fin de incorporar nuevos instrumentos financieros para que haya un mejor control en los ingresos y salidas de las operaciones del negocio.

Por lo que es esencial elaborar un Diagrama de Causa y Efecto (DCE) a fin de identificar el inconveniente que se ha encontrado en el departamento Financiero ubicado en el cantón de Machala, para así localizar las causas que las originan. Los problemas suelen ser producidos por componentes combinados entre sí, e incluso la solución estaría en la implementación de un instrumento presupuestario de calidad total.

El DCE de acuerdo con las autoras (Guamán y Neira , 2012) es un mecanismo eficaz de calidad, en nuestro caso proporciona el análisis, ilustrando aquellos posibles orígenes del problema de estudio. Los inconvenientes que se presenta en el área financiera de la empresa funeraria son el excedente de gastos causados por errores financieros y contables.



**Figura 1 Excedente de gastos**

**Elaborado por:** La Autora

De acuerdo con la figura 1 nos indica que la empresa funeraria tiene excedente de gastos en los diferentes departamentos que conforman la organización según lo registrado por el área contable-financiero. Esto da origen a que no existe un control eficiente con las compras/adquisiciones no relacionadas a la compañía, la desorganización en los procesos y la desactualización de información en temas contables y tributarios

## **1.2. Problemas de Investigación**

### **1.2.1. Planteamiento del Problema**

La problemática de esta investigación es la falta de un sistema de control presupuestario de la empresa funeraria ubicada en el cantón de Machala constituida en el año 2016, puesto a que no existe revisión de las entradas de efectivo y de gasto que incurren en el periodo. Uno de los inconvenientes que tiene la compañía es que no cuenta con un modelo de presupuesto que ayuden a detectar excesos de gastos, los errores contables y financieros que se infrinjan en un ejercicio, por lo que el resultado puede producir déficit creando el incumplimiento en el pago de las obligaciones con los proveedores a corto y a largo plazo, renovación de activos obsoletos y préstamos financieros que tenga la empresa.

La falta de elaboración de un presupuesto en la empresa funeraria afecta directamente a los indicadores financieros y al conjunto de estados financieros, tal cual lo menciona el autor (Muñiz, 2009) donde nos señala que los índices más relevantes

para el análisis de la situación económica de una empresa son los de liquidez y de rentabilidad, puesto a que no existe metas por cumplir, los empresarios no pueden tomar decisiones financieras y de gestión.

### **1.2.2. Formulación del problema de investigación**

¿Cuáles serían los efectos en los indicadores financieros de liquidez y rentabilidad, en caso de proponer un modelo de control presupuestario?

### **1.2.3. Sistematización del problema de investigación**

Luego del planteamiento del problema se presenta una serie de interrogantes, mismas que pretenden responderse con la elaboración y sustentación del presente trabajo:

- ¿Cuáles son los efectos de no contar con un modelo de control presupuestario en la empresa del sector funerario del cantón de Machala?
- ¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa del sector funerario del cantón de Machala?
- ¿Qué modelo presupuestario se propondrá para el cumplimiento de las políticas internas del presupuesto?

### **1.3. Objetivo de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un modelo de control presupuestario de una empresa del sector funerario del cantón de Machala con la finalidad de mejorar la rentabilidad económica.

#### **1.3.2. Objetivo Específicos**

- Identificar los efectos de no contar con un modelo de control presupuestario en la empresa del sector funerario del cantón de Machala.
- Diagnosticar la situación financiera actual de la empresa del sector funerario del cantón de Machala.
- Proponer un modelo de control presupuestario para el cumplimiento de las políticas internas del presupuesto en la empresa del sector funerario del cantón de Machala.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **Justificación Teórica**

El presente trabajo se realiza con el propósito de contribuir al conocimiento existente sobre la importancia de proponer un modelo de control presupuestario, de tal forma, que se ejecute de una manera adecuada con el objetivo de que sea fiable y entendible para el empresario. Este instrumento de control presupuestario busca

instaurar indicadores de gestión para conocer la rentabilidad y el cumplimiento de metas de ingresos y optimización de los recursos.

La preparación de un presupuesto permitirá a la compañía gestionar adecuadamente los entradas y salidas de efectivo, cuyas metas a alcanzar son a corto y a largo plazo. El principal objetivo es ofrecer a la organización una perspectiva financiera actualizada, que proporcione la toma de decisiones que pueden suceder en el tiempo, tal como lo señala las autoras (Guamán y Neira , 2012).

La empresa del sector funerario del cantón de Machala apoya a la investigación, ya que a través de esta herramienta proporcionará información que contribuya al informe financiero detectando así posibles errores contables que estarán sustituidos por políticas internas para cumplir las metas en el periodo presupuestado.

### **Justificación Metodológica**

La justificación metodológica del estudio tendrá un enfoque cuantitativo, debido a que se realizará una entrevista dirigida a la gerente financiera, con el propósito de conocer las razones del porque no han elaborado presupuesto y que tan factible es implementarlo. Asimismo, se revisarán estudios de titulación y artículos científicos tanto a nivel nacional como internacional que se relacionen a la problemática del estudio.

## **Justificación Práctica**

La implementación del modelo podrá ayudar a la empresa a mantenerse en el mercado en el largo plazo por la mejora de la administración. Se efectuará un detalle de políticas internas con la finalidad de que se cumpla con lo que se estableció en el presupuesto, puesto a que esta herramienta será utilizada para ahorrar y disminuir gastos. Finalmente, la estructura del presupuesto será mostrado mediante informes financieros presentado de manera mensual, para conocer la situación económica de la organización.

### **1.5. Marco de referencia de la investigación**

Para el desarrollo del marco de referencia de la investigación, se considerarán como antecedentes, trabajos efectuados bajo un enfoque investigativo similar, con el objetivo de justificar la información plasmada en el documento. Por lo tanto, se consideró el libro elaborado por la autora Nora Santiago, titulado “Formulación de Presupuestos” (2018).

Del trabajo mencionado, la autora (Santiago, 2018) indica que es importante contar con un presupuesto en las empresas, lo que permitirá planificar las metas que se deben alcanzar con la finalidad de contribuir al control de los costos, ingresos y gastos para así tomar decisiones asertivas con respecto a la rentabilidad económica de la organización.

## **1.5.1. Marco Teórico**

### **1.5.1.1. Identificación del proceso del ciclo presupuestario**

La elaboración de un buen presupuesto ayuda a que los empresarios se informen de los objetivos de la organización, de la utilización de los recursos, proporciona información acerca de aumentos de salarios del personal, entre otros. Este proceso presupuestario deberá estar estandarizado o reglamentado mediante manuales que completen un sistema software integrado. La rapidez y la claridad de la información son decisivos en la elaboración de un presupuesto, así como la calidad de la información que debe ser probada, analizada e implementada con el objeto de que el dueño de empresa conozca la situación económica y la rentabilidad financiera que tiene la organización.

El autor (Muñiz, 2009) señala que el proceso presupuestario requiere de una serie de políticas internas a fin de que la gestión en el manejo del presupuesto sea buena y que este instrumento sea una guía de inspección y seguimiento para el cumplimiento de los objetivos en la planificación financiera.

Por otra parte, los autores (Fernandez y Rodriguez, 2011) nos indican que este proceso presupuestario ayuda a cumplir objetivos y políticas que se presupuestan, establece límites, enumera necesidades de recursos, inspecciona requisitos específicos, incorpora supuestos o previsiones.

Las etapas del ciclo presupuestario para elaborar un presupuesto público de acuerdo con lo estipulado por el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020) son:

**a) Planificación**

Las metas son planteadas de manera corta o a largo plazo.

**b) Planteamiento**

Información proporcionada por cada departamento

**c) Conformidad**

La aprobación del presupuesto diseñado.

**d) Culminación**

Se ejecuta el presupuesto a fin de cumplir con los objetivos presupuestados.

**e) Vigilancia**

Control en las cuentas a fin de que no exista variaciones.

**f) Informes**

Se notifican novedades relevantes y detectadas.

En otras palabras, estas etapas del ciclo presupuestario ayudan a controlar y utilizar de manera eficiente los recursos con el fin de cumplir las metas planteadas y ejecutar proyectos y programas dirigidos a la comunidad.

### **1.5.1.2. Determinación de los componentes principales del presupuesto.**

El presupuesto es un procedimiento que la administración elabora con el fin de cumplir sus objetivos. De acuerdo con la autora (Santiago, 2018) nos señala que las características del componente deben ser:

#### **a) Conciliador**

Que todas las áreas estén involucradas en alcanzar el objetivo planteado.

#### **b) Organizador**

Que todas las áreas trabajen en conjunto y se ajusten a las directrices.

#### **c) Ejecutar procedimiento**

Comparación de la información real de los gastos e ingresos versus lo presupuestado.

#### **d) Administrar recursos**

Deben ser asignado a una persona que cumpla con el perfil del cargo con respecto a la elaboración del presupuesto.

### **1.5.1.3. Ventajas y restricciones del presupuesto**

Todo presupuesto está compuesto por ventajas y limitaciones, los cuales son detallados y planificados mediante programas de actividades con la finalidad de cumplir las metas establecidas en un periodo determinado, esto permitirá controlar con eficiencia

los recursos de la compañía. Los presupuestos serán revisarán de manera periódica todos los ingresos y gastos mediante informes financieros acerca de la situación económica de la organización.

La situación de las empresas resulta ser difíciles debido a los cambios tecnológicos, a las nuevas disposiciones legales y a las eventualidades que se pueden presentar. De acuerdo con los autores (Guevara, et al., 2009) nos indica que las principales limitaciones de los presupuestos, tenemos los siguientes:

- a) Basarse a través de estimaciones contables.
- b) Adaptarse a los cambios que surjan.
- c) Requerir del talento humano especializado para su ejecución.

En otras palabras, la administración debe establecer los recursos financieros con que se contará para la consecución de los logros de las metas planteadas por la organización.

#### **1.5.1.4. Características de un sistema presupuestario.**

El presupuesto debe desempeñar ciertas características esenciales de acuerdo con la autora (Santiago, 2018) tales como:

- a) Debe ser utilizado como herramienta de cálculo de variables e importes estimados.
- b) Optimizar los recursos para su producción y ejecución.
- c) Debe ser una herramienta apta de exploración y cambios continuos.

- d) Debe ser apoyada mediante argumentos monetarios y no monetarios a fin de que haya fiabilidad de sus datos.
- e) Deben estar involucrados y comprometidos todos los departamentos para la implementación y ejecución del presupuesto.

Todos estos puntos mencionados son las cualidades que el presupuesto debe contener con el fin de que se ejecute a cabalidad las metas presupuestadas.

#### **1.5.1.5. Clasificación de los presupuestos**

Los presupuestos son elaborados por empresas privadas y públicas a fin de planificar los ingresos, costos y gastos del año subsiguiente con el propósito de alcanzar objetivos para la toma de decisiones. De acuerdo con la autora (Santiago, 2018) nos indica que el presupuesto se clasifica de la siguiente manera:

##### **1.5.1.5.1. Presupuesto por su elasticidad**

###### **Flexibles o variables**

Se elaboran para diferentes acciones para afrontar cualquier situación que surja. Se exponen los ingresos, costos y consumos ajustados al volumen de las operaciones manufactureras o comerciales, contando con un estudio en el campo de los gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

## **Fijos o rígidos**

Los presupuestos son elaborados por un solo nivel de actividad y lo utiliza el sector público.

### **1.5.1.5.2. Por el período de tiempo**

#### **A corto plazo**

Los ciclos de operaciones son efectuados en un año.

#### **A largo plazo**

Son proyectos planificados por el Estado, tales como la creación de empleos, consolidación del mercado de capitales y la apertura con mercados internacionales.

### **1.5.1.5.3. En función de la técnica de elaboración**

#### **Presupuestos incrementales (funcionales, o departamentales)**

Estudia las diferencias o aumentos en el presupuesto en términos de unidades monetarias o porcentuales.

### **Presupuestos base cero**

Es un presupuesto que no toma en consideración valores presupuestados en años anteriores. Este tipo de presupuesto está diseñado para modificar los métodos en su totalidad.

### **Por actividades / programas**

Estudia la posibilidad de un proyecto nuevo de manera autónoma, es decir, examinar uno a uno todos los costos, inversiones, insuficiencias y suposiciones de forma independiente. Este tipo de presupuesto es propio de actividades como exploración, mejora, entre otros. Esta herramienta no suele ser rentables en controles presupuestarios.

#### **1.5.1.5.4. Por la entidad económica**

### **Presupuesto Público**

Son los gastos e inversiones que el gobierno tendrá que planificar.

### **Presupuesto privado**

Son los ingresos, costos y gastos que la empresa plantea a fin de cumplir las metas presupuestadas. A continuación, se detallará las diferencias de los presupuestos de empresas privadas como públicas:

**Tabla 2**

**Distribución del presupuesto**

| Sector Público   | Sector Privado  |
|--|---|
| Se estima por los ingresos fiscales  | Se estima por los ingresos operacionales y no operacionales.            |
| Presupuesta y autoriza el gasto público  | Presupuesta los costos, gastos operacionales y no operacionales.        |
| El presupuesto es anual  | El presupuesto es alternativo   |
| Los presupuestos son preparados el año anterior  | Los presupuestos son preparados con tres o cuatro meses de anticipación |
| El control presupuestal se ejerce desde la parte político, financiero, económico, fiscal y social. | El control presupuestal se ejerce con el fin de detectar errores.       |

**Elaborado por:** La autora

En otras palabras, los presupuestos tanto del sector privado o público son elaborados de diferente manera, ya que el presupuesto presentado por parte de la empresa pública debe ser aprobado por el Ministerio de Economía y Finanzas, mientras que en la privada se deberá mostrar al empresario para la toma de decisiones.

### 1.5.1.6. Principios presupuestales

La elaboración de todo presupuesto empresarial mencionado por la autora (Santiago, 2018) estará basado en lo legal y en los principios presupuestales, mostrados a continuación:

**Tabla 3**

#### **Normas de un Presupuesto**

| Principio      | Significado   | Comprende            |
|----------------|---|----------------------|
| Prevención     | Cumplimiento de objetivos   | Definición de metas  |
| Programación   | Proceso que aporta al logro de objetivos propuestos                 | Exactitud y costeo   |
| Agrupación     | Importancia del aspecto humano para alcanzar objetivos              | Comunicación y orden |
| Administración | Persona encarga de dirigir al personal para lograr metas planteadas | Gestión y autoridad  |

---

|              |                      |        |
|--------------|----------------------|--------|
| Verificación | Detectar variaciones | Normas |
|--------------|----------------------|--------|

---

**Elaborado por:** La Autora

En otras palabras, que todo principio presupuestal tiene etapas que se debe seguir para la buena elaboración de dicho presupuesto con la finalidad de alcanzar metas o propósitos planteados para el año posterior, minimizar gastos y detectar posibles errores que se ha hecho en el año pasado.

#### **1.5.1.7. Importancia de la planificación tributaria con respecto a los Estados Financieros**

Las compañías ecuatorianas están sujetas a un exigente control por parte de la Administración Tributaria, por lo cual, el Estado ha efectuado una serie de normas tributarias, con la finalidad de recaudar mayores tributos. Para la elaboración de dicha planificación tributaria se tiene como parte fundamental el conocimiento y acatamiento de las leyes, esto accederá el pago pertinente de todas las obligaciones fiscales de la organización y el mayor lucro de beneficios tributarios a los que se puedan permitir. Desde el punto de vista tributario, la maximización del beneficio de la entidad se obtiene si se minimiza la carga impositiva o se prorroga el pago de impuestos respecto de un ejercicio (Castro, 2016).

Es sustancial enfatizar que la planificación tributaria le admite a las organizaciones ecuatorianas acoger estrategias o alternativas que dentro de las disposiciones legales

vigentes faciliten una repartición justa de la carga tributaria sin incumplir la obligación hacia el Estado y así poder salvaguardar el patrimonio manteniendo el funcionamiento operativo y económico activo dentro del mercado competitivo; también es manejada como una guía para la toma de decisiones, puesto que mejora el uso a los recursos y define las prioridades (Castro, 2016).

### **1.5.2. Marco Conceptual**

**Modelos Presupuestarios:** Es un diseño elaborado según las necesidades que cada empresa tiene, en donde se presupuestará resultados que deseen alcanzar, tales como: inversiones, costos, ingresos y gastos que requieren controlar y vigilar para darle un buen uso a los recursos de la organización. (García et al., 2018)

En otras palabras, es un bosquejo que pasan por procesos con la finalidad de ser aprobados y ejecutados el año siguiente, cualquier variable que puede afectar al modelo presupuestario.

**Desarrollo Económico:** “el mejoramiento sostenible del nivel de vida, el cual comprende consumo material, educación, salud y protección del medio ambiente. En un sentido más amplio, la definición comprende también otros trascendentes aspectos conexos, principalmente la mayor igualdad de oportunidades, la libertad política y las libertades civiles. Por consiguiente, el objetivo global del desarrollo es el de dotar de mayores derechos económicos, políticos y civiles a los seres humanos, sin distinción de sexo, grupo étnico, religión, raza, región o país” (Gómez , 2010)

Es decir, son los ingresos que cada país consiguen con el propósito de mejorar la economía y la parte social de la ciudadanía, logrando cumplir con los proyectos que se presupuestan cada año.

**Política empresarial:** Son estrategias operativas donde cada nivel jerárquico y los trabajadores se compromete a cumplir y a colaborar con la organización. (Mendoza , 2019)

En otras palabras, en toda empresa debe tener políticas donde haya el compromiso por parte del personal y del empresario, que se respeten los niveles jerárquicos y la participación sea favorable para la evolución de la organización.

**Estrategia empresarial:** Son los procesos que crean valor a la compañía en donde los resultados claves es emplear objetivos y acciones a cumplir. (Mendoza , 2019)

Es decir, que toda organización deberá plantearse estrategias para valorar la compañía, definir metas y manejar de manera eficaz los recursos para efectuar a cabalidad los proyectos mostrados en el modelo presupuestario.

**Presupuesto:** Son valores estimados que la empresa se desafía a fin de obtener resultados esperados en un periodo de tiempo. (Mendoza , 2019)

En otros términos, un presupuesto es la evaluación de las entradas y salidas de efectivo junto con el control de gastos que tiene la empresa con el objeto de minimizar costos y optimizar los recursos que posee la organización.

**Planificación Tributaria:** Diseño anticipado que realiza el contribuyente a fin de crear ventajas a través de alternativas que la propia ley ofrece. (Subia et al., 2018)

Es decir, la planificación tributaria es una herramienta diseñada a fin de encontrar beneficios que la ley resuelve a favor del contribuyente y así pueda minimizar la carga impositiva.

**Management 3.0.:** Redefinir el liderazgo en el equipo de trabajo, involucrando a todos en la mejora de los procesos diarios y fomentando el compromiso de los empleados. (Rodriguez, 2016)

En otras palabras, el management 3.0. es un marco de trabajo donde participan todo el equipo a fin de proponer nuevas ideas para mejorar las actividades que generan problema para continuar el proceso de una manera más ágil y fácil de realizarlo.

**Metodologías Ágiles:** Son aquellas que permiten gestionar los proyectos de forma flexible, íntegra y eficaz, comprimiendo los costos y aumentando la productividad. (Garrido, 2021)

En otros términos, son técnicas que induce al enfoque proactivo a fin de que el equipo de trabajo sea lucrativo y genere los mejores resultados en los proyectos que se implemente en las empresas.

### **1.5.3. Marco Legal**

El trabajo de investigación está enmarcado por algunos aspectos legales relacionados a la elaboración del presupuesto, entre ellos tenemos la sección cuarta de la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, donde enumera los siguientes artículos acerca de los presupuestos, los cuales son:

**Art. 292.-** El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados

**Art. 293.-** La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía. Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a reglas fiscales y de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo con la ley.

**Art. 294.-** La Función Ejecutiva elaborará cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual. La Asamblea Nacional controlará que la proforma anual y la programación cuatrianual se adecuen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional de Desarrollo y, en consecuencia, las aprobará u observará.

**Art. 296.-** La Función Ejecutiva presentará cada semestre a la Asamblea Nacional el informe sobre la ejecución presupuestaria. De igual manera los gobiernos autónomos descentralizados presentarán cada semestre informe a sus correspondientes órganos de fiscalización sobre la ejecución de los presupuestos. La ley establecerá las sanciones en caso de incumplimiento.

**Art. 297.-** Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

**Art. 298.-** Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

**Art. 299.-** El Presupuesto General del Estado se gestionará a través de una Cuenta Única del Tesoro Nacional abierta en el Banco Central, con las subcuentas correspondientes. En el Banco Central se crearán cuentas especiales para el manejo de

los depósitos de las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados, y las demás cuentas que correspondan. Los recursos públicos se manejarán en la banca pública, de acuerdo con la ley. La ley establecerá los mecanismos de acreditación y pagos, así como de inversión de recursos financieros. Se prohíbe a las entidades del sector público invertir sus recursos en el exterior sin autorización legal.

## CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.

La propuesta de investigación será de entorno documental basado en un proceso de búsqueda, análisis e interpretación de datos secundarios, en otras palabras, las fuentes documentales estarán justificadas por resultados de otros investigadores. Con toda esta averiguación, el objetivo de este diseño es proponer un modelo de control presupuestario en una empresa del sector funerario del cantón de Machala del periodo 2022.

Acorde a la revista jurídica escrita por el autor (Bernal, 2015) nos indica:

“La investigación documental es la base metódica tradicional de la investigación jurídica. Teniendo en cuenta su importancia para el mundo académico se reflexiona en este artículo sobre la noción de documento, archivo, libro, etc. Se indican además los límites propios de la investigación documental y se invita a su exploración investigativa en tanto el método terminó siendo el garante del enunciado científico”.

Es decir, que la investigación documental es un proceso de recolección, búsqueda, análisis e interpretación de información por medio de libros, artículos, revistas, monografías, entre otras, que aportan al sustento del tema propuesto.

Se plantea un diseño no experimental, debido a la propuesta del tema, seleccionando un nivel de investigación descriptivo – correlacional, donde se detallarán los gastos, ingresos y costos que tiene la empresa del sector funerario. Adicional, se propondrá un modelo de control presupuestario con los indicadores financieros, a fin de conocer la liquidez y el buen manejo de los recursos que la empresa ha realizado durante el periodo en curso.

De acuerdo con el libro de (Sampieri, 2006) señala que:

“El diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los datos, estos son: diseño Transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado, y el diseño longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.”.

En otros términos, este diseño se basa en recolectar datos en un solo momento y describen variables, con la finalidad de obtener los resultados que se necesita para que el programa sea de aporte para la sociedad.

El alcance de este estudio será descriptivo, ya que a través de la búsqueda de información se ejecutará los aspectos fundamentales del problema establecido, los

efectos del no contar con un modelo presupuestario, detectar errores y corregirlos. Es importante desarrollar este tipo de investigación para dar a conocer nuevos modelos de presupuestos que aporten a la empresa. A través de ello, se logrará abrir nuevas líneas de investigación para su respectiva verificación.

Conforme al libro de (Sampieri, 2006) señala que:

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos”.

En otras palabras, la investigación descriptiva se basa en el estudio de un problema poco estudiado, es decir, comprender a fondo el tema elegido para proporcionar conocimiento y entendimiento que enfrenta el investigador.

El alcance también será correlacional ya que se explicará y cuantificará las relaciones entre las variables, los cuales se utilizará elementos de análisis financieros a fin de proponer un modelo de control presupuestario que ayude a minimizar los excesos de gastos. Sus fuentes serán clasificadas por primarias y secundarias. Las fuentes primarias en esta investigación serán mediante libros, revistas científicas, tesis y páginas de instituciones públicas. Mientras que las fuentes secundarias, serán mediante enciclopedias.

Según el libro de (Sampieri, 2006) indica que:

“Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”.

Esto quiere decir, que la investigación correlacional se refiere a que dos o más variables se vinculan entre sí, en otras palabras, la relación de no contar con un modelo de control presupuestario y el desempeño financiero de la empresa, a fin de lograr definir y formular la hipótesis del tema en estudio.

## **2.2. Métodos de investigación**

Los métodos que se emplearan en esta investigación son:

- **Inductivo – Deductivo:** Método por el cual se podrá extraer información acerca de la implementación de modelos presupuestarios en empresas del sector funerario ubicados en el cantón de Machala para llegar a la conclusión específica del tema.

Conforme al libro de (Sampieri, 2006) muestra que:

“La lógica o razonamiento deductivo, comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a

prueba. Mientras que las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas) van de lo particular a lo general”.

En otras palabras, las investigaciones cuantitativas están relacionadas con el proceso deductivo basado en leyes, principios, fenómenos o hechos concretos. Mientras que las investigaciones cualitativas corresponden a un proceso inductivo que consisten en observaciones para llegar a teorías.

- **Analítico – Sintético:** Método para la valoración del problema, separar las partes hasta llegar a la conclusión respectiva.

De acuerdo con el autor (Ruiz, 2007) indica que:

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”.

En otros términos, el método analítico se basa en analizar y estudiar los hechos y fenómenos, descomponiendo un todo en elementos básicos, para estudiar las razones, contexto y las consecuencias.

Conforme al autor (Ruiz, 2007) señala que:

“El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades”.

Esto quiere decir, que el método sintético trata de integrar los elementos dispersos de un objeto de estudio para así estructurar las ideas de la información recopilada.

### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

En este proyecto el análisis será la empresa del sector funerario en particular a estudiar, localizado específicamente en el cantón de Machala.

### **2.4. Variables de la investigación, Operacionalización**

La investigación de este proyecto es descriptiva por lo que la Operacionalización de las variables será mediante la unidad de estudio y la recolección de la información:

- **Variable Dependiente:** Desempeño financiero de la empresa
- **Variable Independiente:** Modelo de control presupuestario

**Tabla 4**

**Operacionalización de las Variables**

| OBJETIVOS ESPECIFICOS  | VARIABLES                          | CONCEPTUALIZACION   | DIMENSIONES | INDICADORES   | FUENTES                              | TECNICAS            |
|--|------------------------------------|---|-------------|---|--------------------------------------|---------------------|
| Identificar los efectos de no contar con un modelo de control presupuestario en la empresa del sector funerario del cantón de Machala. | Desempeño financiero de la empresa | Es un grupo de empresas dedicadas al servicio a la sociedad donde se promueve la cultura de recordar los legados que nuestros ancestros han dejado. | A. Social   | Elaborar nuevas políticas para el cumplimiento de dicho modelo presupuestario | Fichas de recolección de información | Revisión Documental |

|  |   |  |                   |   |   |                   |
|--|---|--|-------------------|---|---|-------------------|
| <p>Detectar los gastos más relevantes que ha tenido la empresa del sector funerario del cantón de Machala.</p> |   |  | B. Cultural       | <p>Alternativas para capacitar al personal financiero para la elaboración de presupuestos de manera anual</p> | <p>Artículos de la Constitución de la República del Ecuador con respecto a la elaboración de presupuestos</p> |                   |
| <p>Diagnosticar la situación financiera actual de la empresa del sector funerario del cantón de Machala.</p>   |   |  |                   |   |   |                   |
| <p>Proponer políticas internas que se tendrán que implementar para el cumplimiento del</p>                     | <p>Modelo de control presupuestario</p> | <p>Habilidades pertinentes que promuevan la creación, desarrollo y ejecución del nuevo</p> | A. Socioeconómico | <p>Innovación de procesos</p>   | <p>Libros, revistas, artículos</p>  | <p>Entrevista</p> |

|  |  |   |  |  |                        |  |
|--|--|---|--|--|------------------------|--|
| presupuesto en la<br>empresa del sector<br>funerario del cantón de<br>Machala. |  | modelo de control<br>presupuestario a fin de<br>minimizar gastos y<br>ahorrar recursos. |  |  | científicos y<br>tesis |  |
|--|--|---|--|--|------------------------|--|

**Elaborado por:** La Autora

## **2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información**

En la presente investigación se emplearán las siguientes técnicas:

### **2.5.1. Revisión Documental**

Porque se va a recabar información contable y financiera de los registros de la misma empresa.

### **2.5.2. Entrevista**

La entrevista será realizada a la Gerente Financiera de la empresa del sector funerario localizada en el cantón de Machala con el fin de proponer un modelo de control presupuestario a la organización.

## **2.6. Tratamiento de la información**

La información adquirida se ejecutará por medio de la base de datos que nos proporcione la empresa, adicional se revisará libros que aporten al estudio del tema.

## **CAPITULO III**

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Análisis de la situación actual**

La empresa “ABC S.A.” perteneciente al sector funerario es una de las compañías diseñadas principalmente para los habitantes del cantón de Machala, esta sociedad anónima fue fundada desde el año 2016, cuya finalidad es brindar productos y/o servicios funerarios de calidad a la ciudadanía ante cualquier eventualidad que surja en el tiempo. La matriz se encuentra localizada en Machala y las sucursales quedan en los sectores de Pasaje y Santa Rosa, de los cuales las oficinas administrativas residen en la matriz y las otras sedes pertenecen a cementerios que cuenta la asociación.

La empresa “ABC S.A.” no tiene una planeación presupuestaria que ayude a detectar los excedentes que pueden darse; lo que puede reflejar una posible desorganización en los procesos. La investigación se efectúa con el objetivo de proponer un modelo de control presupuestario que permita mejorar la rentabilidad económica de la empresa.

Para realizar este estudio, se presenta los estados financieros de la empresa “ABC S.A.” de los cuales se considera el estado de situación financiera y el estado de resultado integral de los años 2017 – 2020, en el que se podrá identificar las variaciones significativas que han surgido en estos periodos. Desde el enfoque

organizacional se explicará las fortalezas y debilidades que tiene el departamento financiero como tal y dar recomendaciones que ayuden a la empresa.

Es importante conocer los efectos positivos y negativos que la empresa “ABC S.A.” tendrá al disponer un modelo de control presupuestario; entre ellas tenemos:

### **3.1.1. Efectos positivos de disponer un modelo de control presupuestario**

El presupuesto es un instrumento que identifica los entradas y consumos de un período anual. Esto se efectúa una vez al año, con la finalidad de encontrar errores o variaciones que pueden surgir en este lapso. (Asobancaria, 2021)

Las ventajas de contar con un modelo de presupuesto son el:

- Conocer cuánto capital se recibe.
- Saber cuánto se gasta el dinero.
- Fijar metas de ahorro.
- Tomar medidas ante cualquier eventualidad.

### **3.1.2. Efectos negativos de no disponer con un modelo de control presupuestario**

La empresa “ABC S.A.” en estudio, se encontró varios efectos negativos en el no disponer con un modelo de control presupuestario, tales como:

- Las transacciones no son generadas de manera eficiente.

- No existe fondos sobrantes en las que pueden reinvertirse.
- No mantiene el control del negocio puestos a que hay excedentes de gastos en ciertas cuentas contables.
- No existe un presupuesto de ventas en la que se espera obtener mayores ingresos, existen altos errores contables y financieros debido al desconocimiento en temas tributarios;
- Existe una desorganización en los procesos en el departamento.

Todas estas desventajas se producen por el problema general que tiene la empresa que son los “Excedentes de Gastos”, de los cuales se originan por la falta de manuales de procedimientos y planificación presupuestaria. Finalmente, el personal no cuenta con mayor conocimiento en temas tributarios, contables y financieros, por lo que surge errores contables y consumos excesivos al momento de registrar alguna transacción.

### **3.1.3. Análisis de la situación financiera**

Es importante que la empresa “ABC S.A.” realice mensualmente el conjunto de estados financieros para conocer la rentabilidad económica y la liquidez que tiene la compañía. Entre los estados financieros a presentar tenemos: el estado de situación financiera, el estado de resultado integral, flujos de efectivos, estado de cambio en el patrimonio y las notas explicativas.

En este caso de estudio, se realizará un análisis horizontal de dos principales estados financieros que aportará a detectar los excedentes y ahorros que ha

mantenido la empresa como tal. Lo primero que se procederá es con una revisión del estado de situación financiera donde se explicará las variaciones de los periodos 2017-2020.

### **3.1.3.1. Análisis del Estado de Situación Financiera**

#### **3.1.3.1.1. Activos**

La parte de los activos de la empresa “ABC S.A.” se refiere a los bienes y otros recursos inspeccionados por la compañía, para obtener ganancias o rendimientos financieros en el futuro. La figura no. 2 refleja la sección del activo representada con flechas de color rojo (aumento) y verde (disminución); de acuerdo con las variaciones realizadas del periodo 2017-2020, se percata ciertas cuentas relevantes y de mayor valor significativo, tales como:

- La cuenta de efectivo tuvo un aumento de \$ 218.481 entre los años 2019 – 2020, lo que significa que hubo mayor entrada de valor monetario debido al volumen de ventas que tuvo en el periodo 2020.
- La cuenta de propiedades, planta y equipo se han mantenido los valores monetarios puesto a que no se ha realizado ninguna compra de algún bien.
- En la cuenta de los activos diferidos cuya subcuenta es diferencia temporaria ha aumentado a \$11.785 esto quiere decir que este valor monetario puede ser deducibles y ocasionan un mayor o un menor pago de impuestos en el futuro.

| Activos  | Variación 2017-2018 | Variación 2018-2019 | Variación 2019-2020 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>   |                     |                     |                     |
| Efectivo y equivalentes al efectivo  | ↓ 250.932           | ↑ - 517.875         | ↓ 218.481           |
| <b><u>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES</u></b>   |                     |                     |                     |
| Relacionadas   | ↑ - 45.945          |                     |                     |
| No Relacionadas  | ↑ - 14.890          | ↓ 696.139           | ↑ - 58.404          |
| (-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)                              | ↑ - 5.529           | ↑ -                 | ↑ -                 |
| <b><u>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL</u></b> |                     |                     |                     |
| <b><u>OTRAS RELACIONADAS</u></b>   |                     |                     |                     |
| Locales  | ↓ 57.711            | ↑ - 20.859          | ↓ 105.559           |
| <b><u>OTRAS NO RELACIONADAS</u></b>  |                     |                     |                     |
| Locales  | ↑ - 23.092          | ↓ 6.643             | ↓ 49.083            |
| (-) Deterioro acumulado del valor de otras cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)                                    | ↓ 5.529             |                     |                     |
| <b><u>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</u></b>   |                     |                     |                     |
| Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)   |                     | ↓ 107               | ↓ 121               |
| Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)   | ↓ 369               | ↓ 69.890            | ↑ - 37.475          |
| <b><u>INVENTARIO</u></b>   |                     |                     |                     |
| <b><u>MERCADERÍAS EN TRÁNSITO</u></b>  |                     |                     |                     |
| Inventario de prod. term. y mercad. en almacén (excluyendo obras/inmuebles terminados para la venta)   | ↓ 39.950            | ↓ 8.582             | ↑ - 5.190           |
| Inventario de suministros, herramientas, repuestos y materiales (no para la construcción)  | ↓ 2.055             | ↑ - 5.319           | ↓ 316               |
| Inventario de materia prima, suministros y materiales para la construcción   | ↓ 1.193             | ↑ - 3.426           | ↑ - 87              |
| Inventario de obras/inmuebles terminados para la venta   | ↓ 38.635            | ↓ 23.248            | ↓ 12.738            |
| <b><u>ACTIVOS BIOLÓGICOS</u></b>   |                     |                     |                     |
| <b><u>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)</u></b>   |                     |                     |                     |
| Primas de seguro pagadas por anticipado  | ↑ - 125             | ↓ 1.092             | ↑ - 1.543           |
| <b><u>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</u></b>   |                     | ↓ 40.062            | ↓ 233.967           |
| <b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>  |                     |                     |                     |
| Terrenos   | ↑ - 332.460         | ↑ -                 | ↑ -                 |
| Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos)   | ↓ 332.460           | ↑ -                 | ↑ -                 |
| Maquinaria, Equipo, Instalaciones y Adecuaciones   | ↑ - 40.149          | ↓ 9.461             | ↑ - 34.949          |
| Muebles y Enseres  | ↑ - 10.207          | ↑ - 6.552           | ↑ - 5.024           |
| Equipos de Computación   | ↑ - 41.021          | ↑ - 2.890           | ↑ - 2.174           |
| Vehículos  | ↑ - 738             | ↓ 54.920            | ↑ - 562             |
| (-) Depreciación Acumulada de Propiedades, Planta y Equipo   | ↓ 49.460            | ↑ - 30.715          | ↑ - 13.577          |
| <b><u>ACTIVOS INTANGIBLES</u></b>  |                     |                     |                     |
| Adecuaciones y mejoras en bienes arrendados mediante arrendamiento operativo   | ↑ - 5.246           | ↑ - 21.473          | ↑ -                 |
| (-) Amortización acumulada de activos intangibles  | ↓ 4.649             | ↓ 19.041            | ↑ - 1.061           |
| <b><u>PROPIEDADES DE INVERSIÓN</u></b>   |                     |                     |                     |
| Terrenos   | ↓ 7.448             | ↑ -                 | ↑ -                 |
| <b><u>INVERSIONES NO CORRIENTES</u></b>  |                     |                     |                     |
| En asociadas   | ↓ 21.930            | ↑ -                 | ↑ -                 |
| <b><u>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES NO CORRIENTES RELACIONADAS</u></b>   |                     |                     |                     |
| No relacionadas  | ↓ 3.651             | ↑ -                 | ↑ -                 |
| <b><u>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL</u></b>    |                     |                     |                     |
| Otras relacionadas   |                     |                     | ↓ 812.523           |
| Otras no relacionadas  | ↓ 14.366.063        | ↓ 676.308           | ↓ 403.235           |
| <b><u>ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS</u></b>  |                     |                     |                     |
| Por diferencias temporarias  | ↓ 260               | ↓ 7.066             | ↓ 11.785            |
| <b><u>OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>  | ↑ - 97              | ↑ -                 |                     |

Figura 2 Estado de Situación Financiera sección Activos

Elaborado por: La Autora

### 3.1.3.1.2. Pasivos y Patrimonio

La parte de los pasivos de la empresa "ABC S.A." se refiere a las deudas que la compañía ha contraído a largo y a corto plazo, mientras que el patrimonio trata del capital que pertenece al dueño o accionista. En la figura no. 3 se refleja el estado de situación financiera sección del pasivo y patrimonio representada con flechas de color rojo (aumento) y verde (disminución); de acuerdo con las variaciones realizadas del periodo 2017-2020, se percata ciertas cuentas relevantes y de mayor valor significativo, tales como:

- En la cuenta de cuentas por pagar – relacionada se refleja una disminución de \$ 3.158 esto quiere decir que la organización tiene menores valores a cancelar entre compañías relacionadas. En la cuenta de otros pasivos corrientes indica un aumento de \$ 241.060 lo cual es originado por deudas con duración menor de un año.
- En la cuenta de pasivo no corriente cuya subcuenta es anticipo de clientes se marca un aumento de \$ 1.384.202 lo que significa que se están pagando de manera adelantada el producto o servicio adquirido por la empresa. En la cuenta de jubilación patronal refleja un incremento de \$ 26.905 es decir que el personal se ha retirado de la empresa una vez que ha cumplido con el tiempo de servicio entre los periodos 2019-2020.
- En el patrimonio, la cuenta de capital social se han mantenido cuyo valor es de \$ 1.204.416 dólares. Como resultado final, en el periodo 2017 y 2020 han generado utilidad del ejercicio por lo que los trabajadores se han beneficiado con el 15% de la participación.

| Pasivos y Patrimonio   | Variación 2017-2018 | Variación 2018-2019 | Variación 2019-2020 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>                                   |                     |                     |                     |
| <b><u>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES</u></b>         |                     |                     |                     |
| <b><u>CORRIENTES RELACIONADAS</u></b>                            |                     |                     |                     |
| No relacionadas  | ↓ 781               | ↓ 5.754             | ↑ - 3.158           |
| <b><u>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</u></b>               |                     |                     |                     |
| <b><u>CORRIENTES</u></b>   |                     |                     |                     |
| <b><u>A ACCIONISTAS. SOCIOS. PARTÍCIPES. BENEFICIARIOS U</u></b> |                     |                     |                     |
| <b><u>OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE</u></b>     |                     |                     |                     |
| <b><u>CAPITAL</u></b>  |                     |                     |                     |
| Otras relacionadas   | ↑ - 746.510         | ↑ - 809.129         | ↑ - 66.163          |
| Otras no relacionadas  | ↑ - 75.786          | ↑ - 216.216         | ↓ 6.717             |
| <b><u>PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS</u></b>            |                     |                     |                     |
| <b><u>EMPLEADOS</u></b>  |                     |                     |                     |
| Participación trabajadores por pagar del ejercicio               | ↑ - 17.500          | ↑ -                 | ↓ 28.416            |
| Obligaciones con el IESS   | ↓ 4.865             | ↓ 3.853             | ↓ 922               |
| Otros Pasivos Corrientes Por Beneficios a Empleados              | ↓ 2.344             | ↑ - 989             | ↑ - 9.056           |
| <b><u>PROVISIONES CORRIENTES</u></b>                             |                     |                     |                     |
| Otras  | ↑ - 47.215          | ↑ - 57.048          | ↑ - 86.300          |
| <b><u>PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS</u></b>                     |                     |                     |                     |
| Anticipos de clientes  |                     | ↓ 219.342           | ↓ 43.974            |
| <b><u>OTROS PASIVOS CORRIENTES</u></b>                           |                     |                     |                     |
| Otros  |                     | ↓ 41.705            | ↓ 241.060           |
| <b><u>PASIVOS NO CORRIENTES</u></b>                              |                     |                     |                     |
| <b><u>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO</u></b>            |                     |                     |                     |
| <b><u>CORRIENTES</u></b>   |                     |                     |                     |
| Otras Relacionadas   | ↑ - 65.831          | ↑ - 217.802         | ↑ - 15.159          |
| <b><u>PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS</u></b>         |                     |                     |                     |
| <b><u>EMPLEADOS</u></b>  |                     |                     |                     |
| Jubilación Patronal  | ↑ - 99.820          | ↓ 18.351            | ↓ 26.905            |
| Desahucio  | ↑ - 5.046           | ↓ 2.009             | ↓ 7.982             |
| <b><u>PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS</u></b>                     |                     |                     |                     |
| Anticipos de clientes  | ↓ 15.902.394        | ↓ 2.342.836         | ↓ 1.384.202         |
| <b><u>PATRIMONIO</u></b>   |                     |                     |                     |
| Capital suscrito y/o asignado                                    | ↓ -                 | ↑ -                 | ↑ -                 |
| Reserva legal  | ↓ -                 | ↑ -                 | ↑ -                 |
| Reserva de capital   | ↓ 912.126           | ↑ -                 | ↑ -                 |
| Reserva Facultativa  | ↑ - 912.126         | ↑ -                 | ↑ -                 |
| Reserva por valuación  | ↓ -                 | ↑ -                 | ↑ -                 |
| Utilidades Acumuladas de ejercicios anteriores                   | ↑ - 217.639         | ↑ -                 | ↑ -                 |
| (-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores                 | ↓ 251.329           | ↑ - 189.469         | ↑ - 327.972         |
| Resultados acumulados por adopción por primera vez de las NIIF   | ↓ -                 | ↑ -                 | ↑ -                 |
| Utilidad del ejercicio   | ↑ - 34.170          | ↑ -                 | ↓ 127.419           |
| Pérdida del ejercicio  | ↑ - 185.592         | ↑ - 142.379         | ↓ 327.972           |
| Ganancias y pérdidas actuariales acumuladas                      | ↑ - 3.807           | ↓ 2.630             | ↑ -                 |
| Otros  | ↓ -                 | ↑ -                 | ↑ -                 |

**Figura 3 Estado de Situación Financiera sección Pasivos y Patrimonio**

Elaborado por: La Autora

### **3.1.3.2. Análisis del Estado de Resultado Integral**

#### **3.1.3.2.1. Ingresos**

En la parte de los ingresos de la empresa “ABC S.A.” trata de las ventas que se realiza a fin de obtener incremento en los recursos económicos. La figura no. 4 se refleja el estado de resultado integral sección de los ingresos representada con flechas de color rojo (aumento) y verde (disminución); de acuerdo con las variaciones realizadas del periodo 2017-2020, se percata ciertas cuentas relevantes y de mayor valor significativo, tales como:

- En las ventas locales de bienes, la variación entre el 2019 - 2020 incremento a \$ 325.586 lo que significa que en el periodo 2020 la empresa obtuvo mayor volumen de ventas debido a la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 en el cual se produjo el deceso de muchos ciudadanos.
- Con respecto a las ventas por prestación de servicios, la variación entre el 2019-2020 aumento a \$ 344.092, es decir que en el año 2020 este rubro también hubo un mayor volumen de ventas debido a la crisis sanitaria.
- En los intereses devengados con terceros no relacionados han tenido un alza de \$ 30.058 entre los periodos 2019 – 2020, es decir, que la empresa obtuvo rendimientos de inversión con instituciones financieras por el préstamo temporal de un capital.

- Finalmente, se obtuvo otros ingresos por concepto de utilidad en venta de propiedades, planta y equipo, puesto a que hubo una variación monetaria de \$77.00 entre los periodos 2019-2020, lo que resulta una mínima ganancia para la empresa.

| Ingresos   | Variación<br>2017-2018 | Variación<br>2018-2019 | Variación<br>2019-2020 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b><u>VENTAS LOCALES DE BIENES</u></b>                       |                        |                        |                        |
| Ventas Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA            | ↑ - 4.570              | ↑ - 652                | ↓ 2.774                |
| Ventas Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA        | ↑ - 22.000             | ↑ -12.632              | ↓ 322.812              |
| <b><u>PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS</u></b>              |                        |                        |                        |
| Servicios Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA         |                        | ↓ 9.756                | ↓ 2.452                |
| Servicios Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA     | ↓ 38.175               | ↑ -13.388              | ↓ 341.640              |
| <b><u>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</u></b>    |                        |                        |                        |
| <b><u>OTROS INGRESOS</u></b>                                 |                        |                        |                        |
| Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo            | ↑ - 7.563              | ↓ 179                  | ↓ 77                   |
| <b><u>GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PROVISIONES</u></b> |                        |                        |                        |
| <b><u>GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PASIVOS POR</u></b> |                        |                        |                        |
| Jubilación patronal y desahucio                              | ↓ 109.713              | ↑ -92.241              | ↓ 3.351                |
| <b><u>GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PROVISIONES</u></b> |                        |                        |                        |
| Otros  | ↑ - 5.506              | ↑ - 3.033              | ↓ 2.153                |
| <b><u>INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES</u></b>  |                        |                        |                        |
| <b><u>INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</u></b>        |                        |                        |                        |
| No Relacionadas  | ↓ 19.264               | ↓ 11.769               | ↓ 30.058               |
| <b><u>INTERESES DEVENGADOS CON TERCEROS</u></b>              |                        |                        |                        |
| No Relacionadas  |                        | ↓ 1.041                |                        |

**Figura 4 Estado de Resultado Integral sección Ingresos**

**Elaborado por:** La Autora

### **3.1.3.2.2. Costos y Gastos**

En la parte de los costos y gastos de la empresa “ABC S.A.” se refiere a la compra de productos o prestación de servicios, en que se incurra para la fabricación del bien inmueble. En la figura no. 5 se refleja el estado de resultado integral sección de los costos de ventas y gastos representada con flechas de color rojo (excedente) y verde (ahorro); de acuerdo con las variaciones realizadas del periodo 2017-2020, se percata ciertas cuentas relevantes y de mayor valor significativo, tales como:

- Con relación a los costos en sueldos a empleados entre los periodos 2019-2020 hubo un excedente de \$ 108.534 versus los gastos de salarios que representa un ahorro de \$ 55.508 lo que significa que hubo mayor volumen de contratación de personal en el área comercial en comparación con el administrativo. Con respecto a los costos por consumo de combustible hubo un excedente de \$ 2.731 entre los periodos 2019 – 2020; es decir que hubo mayor compra de combustible por los servicios de cremación que realiza la organización.
  
- En la cuenta de gastos por concepto de suministros y materiales se observa un excedente de \$ 3.304 entre los periodos 2019 – 2020 lo cual significa que hubo bastante volumen de compras de repuestos para las adecuaciones del cementerio y oficinas de la compañía. Finalmente, los gastos no deducibles se pueden observar que existe un excedente de \$ 1.006 entre los periodos 2019 – 2020, es decir que no hay mayor control con las adquisiciones de compras relacionadas a la empresa.

| Costos y Gastos   | Variación<br>2017-2018 | Variación<br>2018-2019 | Variación<br>2019-2020 |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|
| <b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>   |                        |                        |                        |
| Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo   | ↓ 437                  | ↓ 2.055                | ↓ 43.213               |
| Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo                                      | ↓ 230.252              | ↑ -44.429              | ↓ 262.423              |
| (-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo                                       | ↑ - 2.055              | ↑ -43.213              | ↓ 4.873                |
| Inventario inicial de materia prima   | ↓ 484                  | ↓ 1.193                | ↑ - 3.426              |
| Compras netas locales de materia prima  | ↓ 7.697                | ↑ -19.455              |                        |
| (-) Inventario final de materia prima   | ↑ - 1.193              | ↓ 3.426                |                        |
| Inventario inicial productos terminados   | ↑ - 143.771            | ↓ 78.585               | ↑ - 16.702             |
| (-) Inventario final de productos terminados  | ↑ - 78.585             | ↓ 16.702               | ↑ - 12.738             |
| <b><u>COSTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y</u></b>   |                        |                        |                        |
| Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS                       | ↓ 335.061              | ↑ - 8.779              | ↓ 108.534              |
| Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS | ↓ 57.741               | ↓ 31.562               | ↓ 18.800               |
| Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)   | ↓ 63.423               | ↓ 1.133                | ↓ 26.271               |
| <b><u>OTROS COSTOS</u></b>  |                        |                        |                        |
| Consumo de combustibles y lubricantes   | ↓ 2.233                | ↓ 135                  | ↓ 2.731                |
| Suministros, herramientas, materiales y repuestos   | ↑ - 6.762              | ↑ - 587                | ↑ - 4.912              |
| Mantenimiento y reparaciones  | ↓ 23.974               | ↓ 868                  | ↑ - 456                |
| Seguros y reaseguros (primas y cesiones)  | ↑ - 257                | ↓ 400                  | ↓ 987                  |
| <b><u>OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS.</u></b>  |                        |                        |                        |
| Servicios públicos  | ↑ - 1.053              | ↑ - 788                | ↓ 1.010                |
| Otros   | ↑ - 36.004             | ↑ - 5.412              | ↓ 13.218               |
| <b><u>GASTOS</u></b>  |                        |                        |                        |
| Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS                       | ↑ - 162.186            | ↓ 16.057               | ↑ - 55.588             |
| Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS | ↑ - 43.556             | ↑ - 6.378              | ↑ - 6.222              |
| Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)   | ↑ - 30.450             | ↓ 803                  | ↑ - 10.142             |
| Honorarios profesionales y dietas   |                        | ↓ 541                  | ↓ 4.813                |
| Jubilación patronal   | ↑ - 46.398             | ↓ 39.422               | ↓ 15.248               |
| Desahucio   | ↑ - 10.417             |                        |                        |
| Otros   | ↑ - 2.423              | ↓ 3.930                | ↓ 4.890                |
| <b><u>GASTOS POR DEPRECIACIONES</u></b>   |                        |                        |                        |
| No acelerada  | ↑ - 2.982              | ↓ 714                  | ↓ 5.361                |
| <b><u>GASTOS POR AMORTIZACIONES</u></b>   |                        |                        |                        |
| Otras amortizaciones  | ↑ - 585                | ↑ - 2.388              | ↑ - 1.371              |
| <b><u>OTROS GASTOS</u></b>  |                        |                        |                        |
| Promoción y publicidad  | ↓ 14.675               | ↑ -10.419              | ↑ - 9.863              |
| Transporte  | ↑ - 84                 | ↑ - 250                | ↑ - 7.535              |
| Consumo de combustibles y lubricantes   | ↓ 5.060                | ↓ 1.030                | ↑ - 4.617              |
| Gastos de viaje   | ↓ 643                  | ↑ - 3.534              | ↑ - 6.241              |
| Gastos de gestión   | ↓ -                    | ↓ 88                   |                        |
| Arrendamientos operativos   | ↓ 40.571               | ↑ - 3.905              | ↑ - 24.724             |
| Suministros, herramientas, materiales y repuestos   | ↓ 15.698               | ↑ - 4.846              | ↓ 3.304                |
| Mantenimiento y reparaciones  | ↓ 2.460                | ↓ 1.707                | ↑ - 27.856             |
| Seguros y reaseguros (primas y cesiones)  | ↑ - 337                | ↑ - 826                | ↓ 790                  |
| Impuestos, contribuciones y otros   | ↓ 10.476               | ↓ 34.607               | ↓ 1.550                |
| <b><u>OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS.</u></b>  |                        |                        |                        |
| No Relacionadas   | ↓ 12.456               | ↓ 22.634               | ↑ - 19.186             |
| Servicios públicos  | ↓ 6.325                | ↓ 1.970                | ↑ - 7.802              |
| Otros   | ↓ 131.139              | ↑ - 4.619              | ↑ - 48.700             |
| <b><u>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES</u></b>   |                        |                        |                        |
| Relacionadas  | ↓ 5.252                | ↑ - 5.252              |                        |
| No Relacionadas   | ↓ 6.150                | ↓ 7.120                | ↑ - 7.293              |
| <b><u>INTERESES PAGADOS A TERCEROS</u></b>  |                        |                        |                        |
| Relacionadas  | ↑ - 36.991             | ↓ 12.590               | ↑ - 57.934             |
| No Relacionadas   | ↓ -                    |                        | ↓ 19.609               |
| <b><u>PÉRDIDAS POR MEDICIÓN DE INVERSIONES EN</u></b>   |                        |                        |                        |
| Otros   | ↑ - 492                | ↓ 203                  | ↓ 3.946                |
| <b><u>TOTAL GASTOS</u></b>  | ↑ - 85.997             |                        |                        |
| <b><u>TOTAL DE COSTOS Y GASTOS</u></b>  | ↓ 365.624              |                        |                        |
| <b><u>PERDIDA DEL EJERCICIO</u></b>   | ↑ - 121.442            |                        |                        |
| <b><u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u></b>  | ↑ - 116.670            |                        |                        |
| (-) Participación a trabajadores  | ↑ - 17.500             |                        |                        |
| (-) Otras rentas exentas e ingresos no objeto de Impuesto a la Renta                                    | ↑ - 5.380              |                        |                        |
| (+) Gastos no deducibles locales  | ↑ - 29.753             | ↑ - 1.421              | ↓ 1.006                |
| <b><u>PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERIODOS</u></b>   | ↑ - 118.419            |                        |                        |
| <b><u>UTILIDAD GRAVABLE</u></b>   | ↑ - 137.325            |                        |                        |

Figura 5 Estado de Resultado Integral sección Costos y Gastos

Elaborado por: La Autora

### 3.1.3.3. Análisis de perspectivas

En esta investigación es primordial enfatizar la problemática que tiene la empresa “ABC S.A.” exclusivamente en el departamento financiero, puesto que, a través de fortalezas y debilidades, se pretende mejorar las políticas internas y los procesos, en general, a fin de manejar de forma eficiente y correcta las operaciones del negocio. A continuación, se presenta la siguiente figura:



**Figura 6 Fortalezas y Debilidades del Departamento Financiero**

**Elaborado por:** La Autora

En la figura no. 6 se muestra las habilidades y debilidades del personal financiero, en el que se puede notar que la principal causa es el tema de las “innovaciones”, debido a que la empresa no se ha capacitado para estar en un nivel management 3.0.y en realizar nuevas implementaciones de metodologías ágiles que ayuden a las mejoras de actividades; dado a esto existe la falta de plan presupuestario y de manual de procesos.

Con respecto al nivel de criterio contable, tributario y financiero es bajo puesto a que los colaboradores no han tenido nuevos aprendizajes que incentiven al crecimiento profesional. Por lo que es necesario convertir las debilidades en fortalezas para que la empresa cumpla con metas futuras.

#### **3.1.3.4. Presentación de resultados y discusión**

De acuerdo con la entrevista realizada a la Gerente Financiera de la empresa “ABC S.A.” se determinó que la compañía lleva 7 años operando en el mercado, la ubicación geográfica se encuentra en el cantón Machala (matriz) mientras que existen dos sucursales que se sitúan en los sectores de Pasaje y Santa Rosa. La sociedad cuenta con un departamento financiero, lo cual está conformado por: Gerencia Financiera y una asistente; en la actualidad no cuenta con un plan presupuestario, puesto a que se manifestó que tiene tres razones principales por las que no han implementado dicho modelo, los cuales son:

- Desconocimiento en elaborar presupuestos.
- No contamos con mucho personal financiero.
- No hay capacitaciones sobre el tema.

Adicional, la Gerente indicó que la empresa tiene sostenibilidad financiera, dado a que tienen al día los pagos con los proveedores, cumplen a tiempo con la cancelación de los impuestos y con los préstamos que mantienen con las entidades financieras. En el año 2020 se obtuvo mayor volumen de ventas por lo que generó al año utilidades a percibir. También expresó que el gasto más relevante es el de sueldos ya que a través de esta cuenta se sabe la producción de venta de los

productos y servicios. Con relación a los gastos no deducibles señaló que la compañía trata de culturizar al personal de que todo gasto debe ser justificado con un comprobante de venta caso contrario no será aceptado para el pago, también recaló que existen casos fortuitos que son considerados no deducibles. Finalmente, la gerente calificó del 1 al 10 acorde a las actividades que desempeña el departamento, los cuales se expondrá a continuación:

**Tabla 5**

**Calificación de temas relacionados con las actividades del departamento**

**Financiero de la empresa “ABC S.A.”**

| Variables                      | Calificación |
|--------------------------------|--------------|
| Presupuesto                    | 1            |
| Tributaria                     | 6            |
| Costos                         | 6            |
| Análisis de gestión financiera | 7            |
| Entorno financiero             | 5            |
| Contabilidad                   | 7            |
| Capital de trabajo             | 7            |

**Elaborado por:** La Autora

Como resultado de ello, la empresa “ABC S.A.” deberá capacitar al departamento financiero e innovar nuevas metodologías ágiles que ayuden a la mejora de los procesos y nivelar las competencias con el personal, para que así la calificación de estos temas mencionados con anterioridad sea alta, la actualización de las leyes tributarias también será aporte al desconocimiento que los colaboradores tienen. Finalmente, los trabajadores deberán ser evaluados cada 6 meses para corroborar el cumplimiento de las metas propuestas por la compañía.

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **Propuesta de un modelo de control presupuestario de una empresa del sector funerario del cantón Machala**

##### **4.1. Justificación**

Con los resultados obtenidos mediante la revisión y análisis de los estados financieros otorgados por la organización, así como la entrevista y diagnóstico de la situación actual del departamento financiero de la Compañía, se ha podido evidenciar varios excedentes de costos y gastos entre los periodos 2019 – 2020, los cuales pueden ser reducidos realizando un mayor control. Por lo que se propone la elaboración de un modelo de control presupuestario para la empresa del sector funerario del cantón Machala aplicada a una nueva herramienta digital que le permita emplear metodologías ágiles a un nivel management 3.0 para la respectiva mejora en los procesos en el área.

En relación con la sostenibilidad financiera en un ambiente tan competitivo, es obligatorio que tenga un organigrama idóneo, elaboración de manuales de procesos adecuados y la creación de nuevas políticas internas para el cumplimiento del presupuesto que impulsen a la mejora en la liquidez y rentabilidad de la organización.

Un modelo de control presupuestario es una herramienta financiera que lo pueden manejar cualquier empresa de diferente sector, dado a que estará orientado

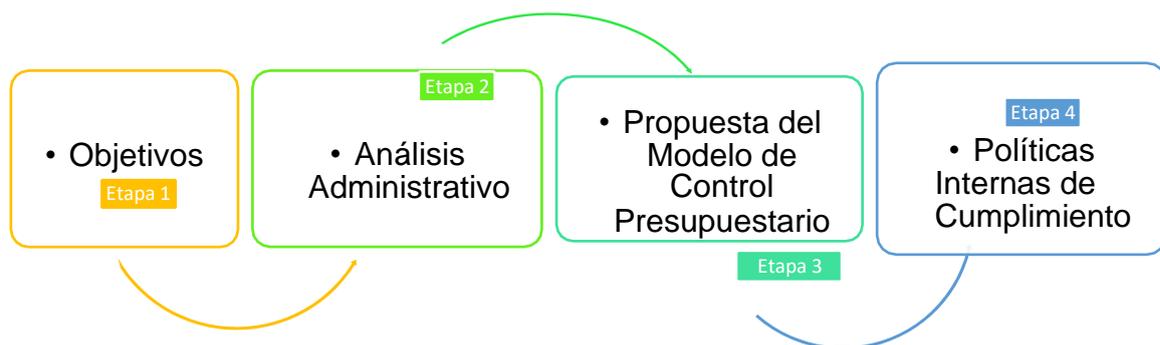
a detectar errores contables y financieros que se originen a través de las variaciones que serán justificadas mediante informes mensualmente por cada jefe de los departamentos.

#### 4.2. Propósito General

Proponer un modelo de control presupuestario de una empresa del sector funerario del cantón de Machala con la finalidad de mejorar la rentabilidad económica.

#### 4.3. Desarrollo de la propuesta

A continuación, se elabora un modelo de control presupuestario dinámico para la empresa funeraria del cantón de Machala, basado en fases para la implementación.



**Figura 7 Fases para la implementación del modelo de control presupuestario**

**Elaborado por:** La Autora

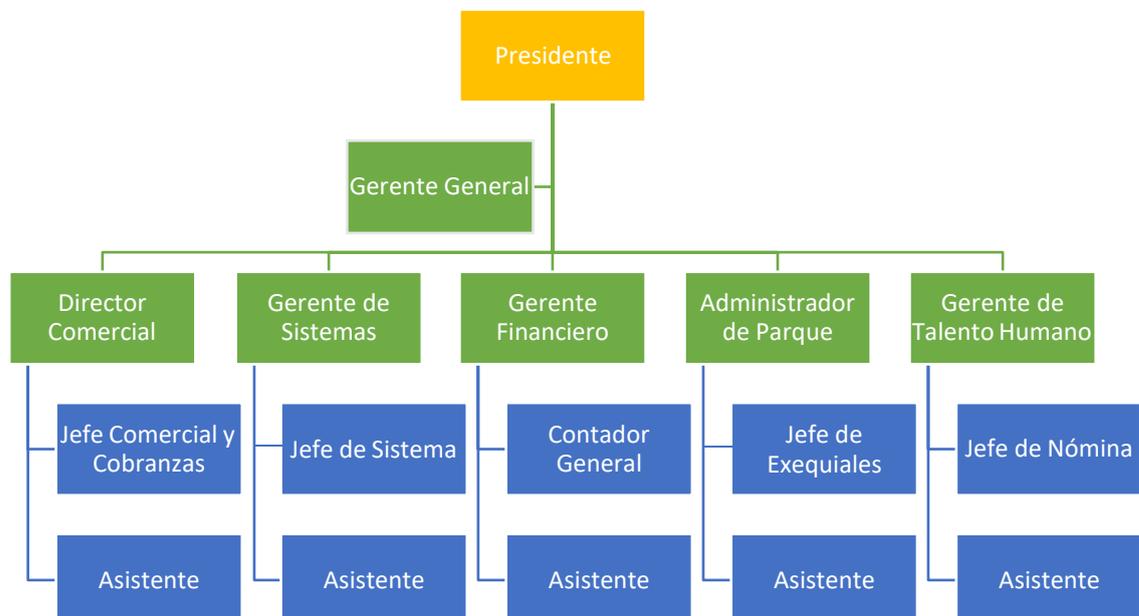
### 4.3.1. Etapa 1: Objetivos del modelo de control presupuestario

#### 4.3.1.1. Objetivos

- Establecer políticas internas para el cumplimiento del presupuesto.
  - Diseñar un formato de informes que será proporcionado a cada jefe del departamento, mismos que serán presentados de manera mensual a la Gerencia Financiera.
  - Diseñar un formato de modelo de control presupuestario que será entregado a la Gerencia Financiera.

### 4.3.2. Etapa 2: Análisis Administrativo

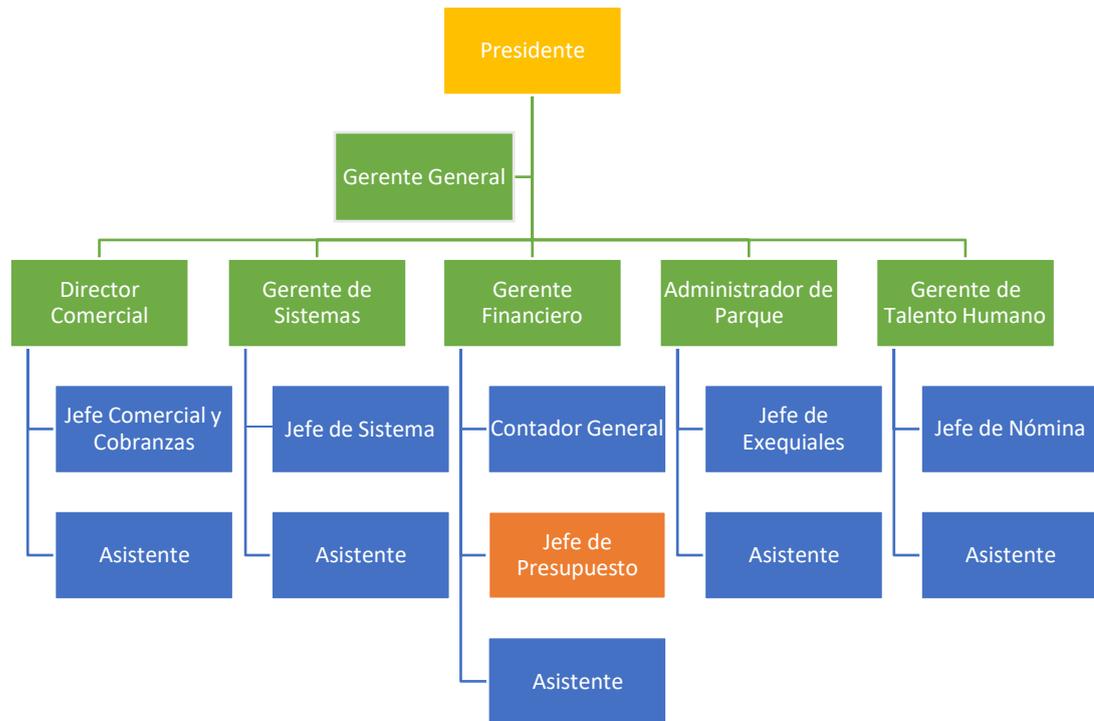
En esta etapa se expondrá el organigrama de la empresa matriz y sus sucursales a fin de conocer la estructura organizacional de la compañía del sector funerario a estudiar:



**Figura 8 Organigrama de la empresa matriz y sus sucursales**

Elaborado por: La Autora

Acabe indicar que dentro del organigrama deberá incluirse el cargo de Jefe de Presupuesto puesto a que esta persona será la responsable de elaborar el presupuesto de la organización. A continuación, se mostrará el organigrama propuesto:



**Figura 9 Organigrama Propuesto**

**Elaborado por:** La Autora

#### **4.3.3. Etapa 3: Propuesta del Modelo de Control Presupuestario**

El modelo de control presupuestario a proponer en la empresa del sector funerario es la de base cero, puesto a que la compañía no ha contado con ningún presupuesto por lo que no se tomarán los valores monetarios de años anteriores. Este tipo de presupuesto permite modificar los procesos, las interacciones y los supuestos

en su totalidad. A continuación, se detallará los pasos para la elaboración de dicho presupuesto:

### **Paso 1: Inicio del presupuesto**

#### **Actores/Equipo de trabajo:**

Gerente financiero

Jefes departamentales

#### **Actividades**

- Establecer los objetivos que desean obtener a corto y largo plazo.
- Enumerar las insuficiencias existentes en la empresa del sector funerario para fijar prioridades.
- Colectivizar estos objetivos con los diferentes jefes de los departamentos.
- Revisar las cifras monetarias del año anterior mediante los estados financieros, puesto a que estos valores iniciales ayudaran en cuanto al nuevo presupuesto.
- Inspeccionar y determinar cuáles son los proyectos por cumplir durante el año en curso a presupuestar.
- Solicitar a cada jefe de los departamentos que realicen una lista de las necesidades existentes en su área.

### **Paso 2: Preparación del presupuesto**

#### **Actores/Equipo de trabajo:**

Gerente financiero

Jefes departamentales

### **Actividades**

- Describir las insuficiencias existentes por departamentos.
- Requerir a los diferentes jefes que muestren proformas que evidencien las necesidades planteadas.
- Corroborar que el presupuesto una vez culminado conste con todas las necesidades antes presentadas.
- Considerar correcciones o modificaciones en el presupuesto, en el caso, de ser necesario.

### **Paso 3: Exposición del presupuesto**

#### **Actores/Equipo de trabajo:**

Gerente financiero

Presidente de la empresa

### **Actividades**

- Una vez terminado la etapa de preparación del presupuesto se deberá presentar al presidente para su respectiva aprobación.
- Revisar cada cuenta contable de acuerdo con el rubro de gasto al que pertenece.
- Comprobar que cada rubro mostrado cuente con las proformas de soporte.
- Valorar que los importes exhibidos sean las correctas y que los consumos sean necesarios.

- Inspeccionar que el presupuesto enseñado tenga la respectiva firma de respaldo en este caso del Gerente Financiero.

#### **Paso 4: Conformidad del presupuesto**

##### **Actores/Equipo de trabajo:**

Gerente financiero

Presidente de la empresa

##### **Actividades**

- Una vez expuesto y socializado el presupuesto, se procede a la aprobación, por parte del Presidente de la empresa, mediante la firma de constancia de que el presupuesto ha sido autorizado.

#### **Paso 5: Alcance del presupuesto**

##### **Actores/Equipo de trabajo:**

Jefes departamentales

##### **Actividades**

- Cada jefe de los departamentos deberá controlar los gastos de acuerdo con lo presupuestado contando con los documentos de soporte.
- Examinar el cumplimiento del presupuesto de manera mensual.
- Los jefes deberán reportar al departamento financiero – contable cualquier reclasificación de cuentas.

## **Paso 6: Vigilancia del presupuesto**

### **Actores/Equipo de trabajo:**

Jefes departamentales

### **Actividades**

- Chequear lo presupuestado con lo ejecutado.
- Efectuar un análisis de los consumos realizados y presupuestados por cada rubro y departamento, esto permitirá establecer si coexiste variaciones.

## **Paso 7: Emisión de informe final (Formato)**

### **Actores/Equipo de trabajo:**

Jefes departamentales

### **Actividades**

- Los jefes de cada departamento deberán elaborar un informe mensual de los gastos realizados cada mes, en el caso de existir alguna variación indicará la respectiva justificación, a fin de presentarlos al Gerente Financiero y que este corrobore que se esté cumpliendo con lo presupuestado. (Formato Presupuesto)

4.3.3.1. Formato de Modelo de Control Presupuestario por Departamentos

**MODELO DE CONTROL PRESUPUESTARIO AÑO 2022**

| MESES | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|-------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
|-------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|

|                      |              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| TOTAL DE<br>INGRESOS | PRESUPUESTO  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | REAL         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | DESVIACIÓN   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                      | % DESVIACIÓN |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                          |              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| INGRESOS POR<br>PRODUCTO | PRESUPUESTO  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                          | REAL         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                          | DESVIACIÓN   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                          | % DESVIACIÓN |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                          |              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| INGRESOS POR<br>PRODUCTO | PRESUPUESTO  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                          | REAL         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                          | DESVIACIÓN   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                          | % DESVIACIÓN |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                        |                         | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|------------------------|-------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| <b>TOTAL DE COSTOS</b> | <b>PRESUPUESTO</b>      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|                        | <b>REAL</b>             |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|                        | <b>DESVIACIÓN</b>       |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|                        | <b>%<br/>DESVIACIÓN</b> |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |

|  |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|-------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>COSTO POR<br/>SUELDOS<br/>COMERCIALES</b> | <b>PRESUPUESTO</b>      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | <b>REAL</b>             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | <b>DESVIACIÓN</b>       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | <b>%<br/>DESVIACIÓN</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                                  |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|-------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>COSTO POR<br/>COMBUSTIBLE</b> | <b>PRESUPUESTO</b>      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                  | <b>REAL</b>             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                  | <b>DESVIACIÓN</b>       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                  | <b>%<br/>DESVIACIÓN</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                        |                         | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
|------------------------|-------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| <b>TOTAL DE GASTOS</b> | <b>PRESUPUESTO</b>      |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|                        | <b>REAL</b>             |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|                        | <b>DESVIACIÓN</b>       |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |
|                        | <b>%<br/>DESVIACIÓN</b> |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |       |

|                                   |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|-------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>GASTOS<br/>ADMINISTRATIVOS</b> | <b>PRESUPUESTO</b>      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                   | <b>REAL</b>             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                   | <b>DESVIACIÓN</b>       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                   | <b>%<br/>DESVIACIÓN</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                             |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|-------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>GASTOS DE<br/>VENTAS</b> | <b>PRESUPUESTO</b>      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                             | <b>REAL</b>             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                             | <b>DESVIACIÓN</b>       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                             | <b>%<br/>DESVIACIÓN</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                               |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|-------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>GASTOS<br/>FINANCIEROS</b> | <b>PRESUPUESTO</b>      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                               | <b>REAL</b>             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                               | <b>DESVIACIÓN</b>       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                               | <b>%<br/>DESVIACIÓN</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Nombre del Jefe del  
Departamento**

\_\_\_\_\_  
**Revisión por Gerencia  
Financiera**

#### **4.3.4. Etapa 4: Políticas Internas de Cumplimiento**

Las políticas para el cumplimiento del presupuesto son:

- Las facturas reportadas al departamento contable deberán contar con la cuenta presupuestada y la firma del jefe del área.
  
- Cada gasto generado por los departamentos deberá ser sustentados por documentos tributarios.
  
- En caso de existir alguna variación, deberá comunicar y pedir autorización al presidente de la empresa.

- Los jefes de cada departamento deberán realizar un informe mensual, el cual deberá ser presentado cada 15 del mes subsiguiente al Gerente Financiero.
  
- Cualquier reclasificación de alguna cuenta contable, deberá ser reportada a contabilidad los primeros cinco días hábiles del mes subsiguiente.
  
- En caso de existir gastos no deducibles, se deberá realizar una planificación tributaria anual, a fin de que exista un control en dicha cuenta.
  
- El gerente financiero deberá presentar al presidente un informe trimestral final de todos los departamentos, a fin de que muestren el cumplimiento del presupuesto.

## CONCLUSIONES

- En la empresa “ABC S.A.” se identificó los efectos positivos y negativos de contar y no contar con un modelo de control presupuestario, dando como resultado las debilidades del departamento financiero, los cuales se generaron por la falta de plan presupuestario, de manual de procesos, la escasez de innovaciones y bajo criterio contable por parte de los colaboradores.
- En este estudio se diagnosticó la situación financiera actual de la empresa “ABC S.A.” en donde se encontraron varias variaciones que fueron previamente analizadas y presentadas a la gerencia financiera de la compañía a fin de corroborar mediante una entrevista lo expuesto y conocer con más profundidad los criterios que desempeña el departamento como tal.
- Finalmente, en este trabajo se propuso un modelo de control presupuestario de la empresa “ABC S.A.” del sector funerario ubicado en el cantón de Machala con el propósito de optimizar el entorno económico y financiero, puesto a que este formato llevará un registro de lo presupuestado versus lo real con la intención de verificar las metas planteadas y las nuevas políticas internas del presupuesto en la empresa “ABC S.A.” a fin de cumplir y demostrar mejoras que ayuden a la rentabilidad de la compañía.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización capacitar al personal de manera continua para que no exista desconocimiento en temas contables, tributarios y financieros; con la finalidad de que estén actualizados con las normas tributarias y leyes regidas en el país.
- Se solicita a la empresa implementar de manera automática la propuesta del modelo de control presupuestario presentado en esta investigación a fin de mejorar y vigilar dichos costos y gastos que tiene la empresa como tal para optimizar de la mejor manera los recursos.
- Finalmente, se sugiere a la compañía que el personal financiero innove nuevos procesos aplicados a metodologías ágiles a fin de que no genere insuficiencia de información y que exista mejoras en los procedimientos trabajados por cada colaborador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asobancaria. (2021). *Beneficios de hacer un presupuesto*.  
<https://www.sabermassermas.com/beneficios-hacer-presupuesto/>
- Banco Mundial. (2018). *Hacia un gasto público social más eficiente y efectivo en Centroamérica*.  
<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/toward-more-efficient-and-effective-public-social-spending-in-central-america>
- Bernal. (2015). La metodología documental en la investigación jurídica: alcances y perspectivas. *Opinion Juridica*.
- Castro. (2016). *PLANIFICACIÓN FISCAL PARA LA EMPRESA EMBOMACHALA S.A. AÑO 2015*.  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7012/1/TEUACE-2016-ET-CD00012.pdf>
- Fernandez y Rodriguez. (2011). *Un analisis de las limitaciones de la filosofia presupuestaria tradicional*. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_18/Antonio\\_Fern%C3%A1ndez\\_Fern%C3%A1ndez\\_y\\_Edilberto\\_Rodr%C3%ADguez\\_Rivero.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_18/Antonio_Fern%C3%A1ndez_Fern%C3%A1ndez_y_Edilberto_Rodr%C3%ADguez_Rivero.pdf)
- Foro Económico Mundial . (2019). *Índice Competitividad Global 2019*.  
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global>
- García et al. (2018). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y MODELOS PRESUPUESTARIOS: ALTERNATIVAS PARA LA DESAGREGACIÓN DEL RESULTADO PROYECTADO.*  
<https://fce.unl.edu.ar/jornadasdeinvestigacion/trabajos/uploads/trabajos/93.pdf>

- Garrido. (2021). *Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa*. <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>
- GASTON. (2010). *METODOLOGIA DE INVESTIGACION*. <https://www.ecured.cu/>
- Gómez . (2010). *Análisis sobre el concepto de desarrollo económico con una mirada hacia Latino América*. <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/65859.pdf>
- Guamán y Neira . (2012). *Diseño de un sistema de control aplicado al área financiera-contable de la empresa camposantos del Ecuador s.a., para la mejora administrativa y financiera, a través de indicadores de medición.:* <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/21249>
- Guevara, et al. (2009). *EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA MEDIANA EMPRESA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.:* <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/11617/1/G%20939p.pdf>
- Pérez y Veiga. (2013). Control de gestión empresarial. En J. F. Veiga, *Control de gestión empresarial* (pág. 383). ESIC Editorial.
- Marcel et al. (2019). *Presupuestos para el desarrollo de América Latina.:* <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Presupuestos-para-el-desarrollo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Mendoza. (2019). *DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PRESUPUESTAL A LA EMPRESA LAURA ARIZA CASTILLO "SANTAMARIA PUBLICITY"*. <file:///C:/Users/user/Desktop/ANTEPROYECTO%202021/DISE%C3%91O%20E%20IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20PRESUPUESTAL%20A%20LA%20EMPRESA%20LAURA%20ARIZA%20C.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (2020). *Manual de Procedimientos del sistemas de presupuestos* <https://www.finanzas.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2012/09/A2\_MANUAL\_PROCED-  
\_SISTEMA\_PRESUPUESTO.pdf

Muñiz. (2009). Control Presupuestario. En Muñiz, (pág. 228). Profit Editorial.

Rodriguez. (2016). *Management 3.0: Un nuevo estilo de gestión y liderazgo*:  
<https://netmind.net/es/management-3-0-un-nuevo-estilo-de-gestion-y-liderazgo/>

Ruiz. (2007). *HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO*:  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/index.htm>

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Santiago. (2018). *Formulación de Presupuesto*.  
<https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/presupuesto.pdf>

Subia et al. (2018). LA PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA. CASO DE ESTUDIO: PYME DE PRODUCCIÓN ACUÍCOLA.

# **ANEXOS**



## **Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-UTEG**

**Objetivo del cuestionario:** Conocer el funcionamiento del área financiera de la empresa del sector funerario del cantón de Machala

**Dirigida a:** Cpa. Alejandra Gómez (Gerente Financiera)

### **PREGUNTAS PARA ENTREVISTA**

**1. ¿Cuántos años tiene la Organización o empresa?**

La empresa se constituyó en el año 2016, en la actualidad tenemos 7 años operando en el negocio.

**2. ¿Cuántas sucursales hay a nivel nacional?**

La empresa se encuentra ubicada en Machala y tenemos 2 sucursales en Santa Rosa y Pasaje.

**3. ¿Existe un departamento financiero? Si/no**

Si existe un departamento financiero

**4. Si la respuesta es si, ¿Cuántas personas conforman el departamento financiero?**

Lo conforman dos personas: La Gerente Financiera y una asistente

5. **¿Conoce si elaboran un plan presupuestario?. si/no**

No, la empresa no elabora presupuestos.

6. **Si la respuesta es si, ¿Qué periodo de tiempo (alcance) es el plan presupuestario?**

7. **¿Es considerado en el plan presupuestario a todas las sucursales, o, manejan un plan presupuestario independiente?**

No contamos con planes presupuestarios.

8. **¿Conoce si la Organización mantiene un modelo de control presupuestario? Si/No**

La empresa no tiene ningún modelo de presupuesto.

9. **Si la respuesta es si, ¿Existe una retroalimentación entre los departamentos?**

10. **Si la respuesta es no, ¿Cuáles son los motivos por los que la empresa no ha implementado un modelo de control presupuestario?**

- Desconocimiento en elaborar presupuestos.
- No contamos con mucho personal financiero.
- No hay capacitaciones sobre el tema

11. **¿Cree usted que la empresa tiene sostenibilidad financiera? SI/NO**

Si la empresa tiene sostenibilidad financiera.

**12. Si la respuesta es si. ¿Por qué considera que existe sostenibilidad financiera?**

Si porque estamos al día con los pagos con nuestros proveedores, cumplimos a tiempo con la cancelación de los impuestos y con los préstamos que mantenemos con las entidades financieras. En el año 2020 tuvimos mayor volumen de ventas por lo que nos generó al año utilidades a percibir.

**13. Del listado de los gastos que ustedes manejan. ¿Qué gasto es más relevante en la compañía para el giro del negocio?**

Los gastos de sueldos son representativos para saber la producción de venta de nuestros productos y servicios.

**14. ¿Conoce las razones de variación de la cuenta de gastos y costos de sueldos en los últimos años?**

Las variaciones se generan según la productividad de la empresa, cuanto más vendan más se pagará en comisiones y premios, de ser lo contrario existirá un ahorro.

**15. Con respecto a los gastos no deducibles. ¿Qué tal considerable es el rubro de gastos no deducibles? ¿Existe algún proceso de control en el rubro de gastos no deducibles? ¿Elaboran un proceso de rendición de cuentas con los departamentos?**

La empresa trata de culturizar al personal de que todo gasto debe estar justificado con un comprobante de venta caso contrario no será aceptado para su pago, debemos recalcar que existen casos fortuitos que serán considerados gastos no deducibles.

**16. ¿Conoce si en la Organización elaboran la planeación tributaria anual?**

**Si/No**

La empresa no elabora planeación tributaria anual.

**17. Si la respuesta es No, ¿Por qué no utilizan una planeación tributaria?**

Por desconocimiento sobre el tema y falta de capacitaciones.

**18. ¿Cree usted que, diseñando un nuevo modelo de control presupuestario, le ayudaría a tener mayor control en sus ingresos y gastos?**

Por supuesto, ya que este modelo presupuestario ayudaría a la empresa a planificar y no tener excesos de gastos.

**19. ¿Qué tipo de presupuesto ha escuchado y cuál es el que desea implementar?**

El que he escuchado es el Presupuesto Base Cero, sería factible implementarlo en la compañía.

**20. ¿Cree usted que el personal financiero que cuenta la compañía posee un nivel avanzado en conocimientos tributarios, financieros y contables?**

El personal financiero no tiene un nivel avanzando, puesto a que les falta capacitarse mucho sobre algunos temas financieros y contables.

**Finalmente, califique según su percepción el estado de las siguientes variables de 1 a 10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta.**

| <b>Variables</b>               | <b>Calificación</b> |
|--------------------------------|---------------------|
| Presupuesto                    | 1                   |
| Tributaria                     | 6                   |
| Costos                         | 6                   |
| Análisis de gestión financiera | 7                   |
| Entorno financiero             | 5                   |
| Contabilidad                   | 7                   |
| Capital de trabajo             | 7                   |