



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA UNA CORRECTA TOMA DE
DECISIONES.

CHALACO MACAS ANGELA GINGER
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

MACHALA
2019



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA UNA CORRECTA
TOMA DE DECISIONES.

CHALACO MACAS ANGELA GINGER
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

MACHALA
2019



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EXAMEN COMPLEXIVO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA ELABORACIÓN DEL
PRESUPUESTO PARA UNA CORRECTA TOMA DE DECISIONES.

CHALACO MACAS ANGELA GINGER
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

VARGAS JIMENEZ MÓNICA DEL CARMEN

MACHALA, 01 DE FEBRERO DE 2019

MACHALA
01 de febrero de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA UNA CORRECTA TOMA DE DECISIONES., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

VARGAS JIMENEZ MÓNICA DEL CARMEN
0704180041
TUTOR - ESPECIALISTA 1

SEÑALIN MORALES LUIS OCTAVIO
0701091241
ESPECIALISTA 2

VERDEZOTO REINOSO MARIANA DEL ROCÍO
0703553362
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 01 de febrero de 2019 - 11:09

Urkund Analysis Result

Analysed Document: ChalacoMacasA_Final..docx (D47137041)
Submitted: 1/23/2019 7:51:00 AM
Submitted By: achalaco_est@utmachala.edu.ec
Significance: 5 %

Sources included in the report:

CHALACO MACAS ANGELA GINGER_PT-011018.pdf (D47054488)
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=363544478003>

Instances where selected sources appear:

6

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, CHALACO MACAS ANGELA GINGER, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA UNA CORRECTA TOMA DE DECISIONES., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 01 de febrero de 2019



CHALACO MACAS ANGELA GINGER
0706376902

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA UNA CORRECTA TOMA DE DECISIONES.

Autora: Angela Ginger Chalaco Macas

RESUMEN

Mediante la utilización del presupuesto, como base de la planificación estratégica que emplean las empresas, para conocer con anticipación información relevante, sobre algunos resultados considerados por el empresario como puntos clave para la obtención de objetivos, se prevé posibles riesgos, evaluando las operaciones de los diferentes departamentos o áreas de actividad. Para demostrar lo antes mencionado se elaboraron los presupuestos pertinentes para los próximos cuatro años en la empresa "Chimborazo", con lo que se pretende, analizar la influencia del presupuesto en las empresas del sector industrial mediante la utilización de la planificación estratégica a corto y largo plazo permitiendo establecer metas, visión, misión y condiciones internas que permitan identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades más las correspondientes estrategias aplicables a cada área funcional de la empresa. Su base metodológica es de tipo documental y descriptiva, es documental puesto que consiste primordialmente en una rigurosa revisión literaria de varios expertos que ya han escrito sobre el tema a tratar y es descriptiva porque se planteó lo más relevante al procesar los datos y analizarlos. Como resultado se demuestra la importancia que posee el presupuesto y la planificación estratégica al mitigar los diferentes conflictos que debe afrontar la empresa y que más tarde le servirá para una eficiente y eficaz toma de decisiones con lo que se lograrán beneficios económicos favorables y satisfactorios para la empresa.

Palabras claves: Planificación estratégica, presupuesto, áreas funcionales, toma de decisiones.

ABSTRACT

By using the budget, as a basis for strategic planning used by companies, to know in advance relevant information, about some results considered by the employer as key points for obtaining objectives, possible risks are foreseen, evaluating the operations of the different departments or areas of activity. To demonstrate the aforementioned, the relevant budgets for the next four years were elaborated in the company "Chimborazo", with the purpose of analyzing the influence of the budget on companies in the industrial sector through the use of short and long strategic planning. term allowing to establish goals, vision, mission and internal conditions that allow identifying strengths, weaknesses, threats and opportunities plus the corresponding strategies applicable to each functional area of the company. Its methodological basis is documentary and descriptive, it is documentary since it consists primarily of a rigorous literary review of several experts who have already written on the subject to be treated and is descriptive because the most relevant was raised when processing the data and analyzing them. As a result, it demonstrates the importance of budget and strategic planning in mitigating the different conflicts that the company must face and that will later be useful for efficient and effective decision-making, thereby achieving favorable and satisfactory economic benefits for the company.

Keywords: Strategic planning, budget, functional areas, decision making.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	5
DESARROLLO.....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Planificación estratégica.....	6
1.2. Presupuesto.....	7
1.1. Desarrollo del caso práctico.....	8
CONCLUSIÓN.....	17
REFERENCIAS.....	18

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto de producción.....	9
Tabla 2. Estado de costos y gastos proyectado.....	10
Tabla 3. Presupuesto de venta.....	11
Tabla 4. Estado de resultados proyectado.....	12
Tabla 5. Flujo de caja proyectado.....	13

INTRODUCCIÓN

Cuando existe la adecuada coordinación y relación sistemática de las áreas funcionales de una empresa es muy probable que se obtengan los beneficios esperados, para ello el buen empresario debe proyectar con inteligencia y eficacia el impacto de las operaciones, ingresos, costos y gastos de la empresa. Le corresponde también incorporar procedimientos que no disminuyan la iniciativa de las personas y que prevea los posibles desvíos que interrumpen los pronósticos establecidos, todo esto con el fin de impedir que en el futuro aparezcan cálculos desmedidamente pesimistas u optimistas (Burbano, 2011).

Vete (2015) establece que la planificación estratégica aplicando instrumentos como el presupuesto, tiene la finalidad de obtener eficiente y eficazmente los recursos disponibles para el desenvolvimiento de la empresa y la correcta toma de decisiones gerenciales.

Desde esta perspectiva la planificación estratégica y presupuestaria juega un papel importante al ser herramientas metodológicas de gran impacto para el cumplimiento de los objetivos, la adecuada y oportuna toma de decisiones tanto para las empresas industriales o comerciales ya sean estas de gran magnitud como de menor, a corto y largo plazo.

Hoy los empresarios deben enfrentarse a factores externos tales como la competencia, la inflación cuyo efecto recae en el aumento de costos y de manera colateral en los precios, así mismo dentro de la empresa el manejo, crecimiento y diversidad del personal, del área operativa, el número de productos fabricados, o la ampliación a nuevos mercados.

Por lo antes expuesto, existe la necesidad de buscar un mejoramiento continuo, analizando la influencia que posee el presupuesto en las empresas del sector industrial mediante la utilización de la planificación estratégica a corto y largo plazo, estableciendo estrategias, indicadores, políticas y tácticas, las mismas que al ser incluidas en un plan estratégico describirán de forma clara y adecuada las actividades a realizarse y los objetivos a alcanzar.

DESARROLLO

1. MARCO TEÓRICO

Mora, Vera y Melgarejo (2015) mencionan que basándose en la definición de la situación económica-financiera futura de un ente, encaminado con la visión, misión, objetivos y programas ya pronosticados para la consecución de los mismos; es de vital importancia que los dueños de las empresas y parte interesada, utilicen herramientas y apliquen los adecuados conocimientos que permitan direccionar su accionar para alcanzar las metas que hayan esperado, sin importar la composición o complejidad de la organización.

A su vez expresan que diversos trabajos de investigación han hallado problemas que afectan el desenvolvimiento y la competitividad de las empresas, y entre los principales se encuentra la ausencia de una planificación estratégica, la cual permite un desarrollo y rentabilidad a futuro, ya que da a lugar a la coordinación de actividades a realizar para la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

1.1. Planificación estratégica

Zuin, França, Spers, Galeano y Ragazzo (2016) definen a la planificación estratégica como aquel proceso constituido por la alta dirección, que proporciona a la misma, la posibilidad de formular objetivos acordes a la selección de actividades, cuya responsabilidad recae sobre los niveles jerárquicos de mayor rango en una entidad.

Haberkorn (2016) expresa que, en la actualidad, la planificación estratégica ha vuelto a convertirse en la principal herramienta no solo en las empresas, sino en el ámbito de la administración estatal, ya que se manifiesta una variada orientación de las políticas públicas que se desarrollan con planes estratégicos de índole nacional o regional.

Autores como Sánchez (2017) la define como parte de la dirección estratégica, o como una manera acertada para la toma de decisiones que la alta gerencia de una empresa espera para el futuro.

Alarcón, Carrillo, y Tapia (2017) nos indican que saber de planificación estratégica, no solamente es concebir los objetivos; sino, es poder vigilar y evaluar la gestión, utilizar los recursos humanos, financieros y materiales conforme a una propuesta debidamente estructurada y llevar a feliz término su empresa. Al generar resultados positivos para las empresas, la planificación estratégica, se coloca como una

herramienta primordial para que los empresarios logren utilizar con éxito sus recursos, que por consiguiente los conducirá a la obtención de todos sus objetivos.

1.2. Presupuesto

En concordancia a lo expuesto anteriormente autores como Parra y La Madriz (2017) menciona que las empresas presentan la susceptibilidad de cierre ante cualquier dificultad empresarial que ponga en peligro sus costos de producción, volviéndose más vulnerables en eras de incertidumbre que no les permita elaborar estrategias de presupuestos para alcanzar los objetivos y metas plasmadas. Por tal motivo se vuelve una necesidad principal el empleamiento de herramientas de gestión como el presupuesto, direccionado a la planificación y el control de utilidad, ya que el éxito que pueda poseer un ente, dependerá de la habilidad de la alta gerencia para planificar y controlar el accionar de la misma.

Baldo, da Cunha, dos Santos y Leandro (2014) definen al presupuesto como una de las primordiales herramientas para la planificación en las organizaciones, el mismo que ha ido evolucionando con el pasar del tiempo en conjunto con el avance tecnológico. El cual tiene su origen de las finanzas como ciencia que estudia la captación de ingresos, la inversión y los efectos que se espera de su actividad empresarial, además, de estar encaminado a la planeación estratégica, de manera que deba definir objetivos, tipo de políticas a emplear y una óptima utilización de recursos (Tacuba, 2016, pág. 75).

Rocca, García y Duréndez (2016) determinan, que las empresas que presentan un mayor rendimiento aplican en mayor medida a los presupuestos tal como el de ingresos y gastos; lo que significa que los mismos son de gran importancia en la gestión empresarial.

Por ello, el presupuesto siendo un instrumento de gran apoyo para la alta dirección de una empresa, según Chirinos (2015) para el desarrollo de los mismos es de gran importancia la utilización de técnicas que permitan diseñar, ejecutar y controlar los planes. Además, deben ser desarrollados tomando en consideración los que han sido presentados en periodos anteriores, con las modificaciones a convenir y lo necesitado por las diferentes áreas de una empresa (Casasola y Pérez, 2015, p. 114).

Salazar y Arroba (2017) establecen que, por lo general, el presupuesto de una entidad suele estar conformado por los módulos de ventas, costo-producción, niveles de producción, compras, estados financieros e informes.

La influencia del presupuesto es tan relevante para las empresas porque el acierto en sus pronósticos y la veracidad de su ejecución determinarán el éxito o fracaso de lo planificado (Burbano, 2011).

1.3. Desarrollo del caso práctico

Al colocar al presupuesto como una herramienta efectiva para llevar a cabo los objetivos propuestos, es necesario exponer el siguiente caso práctico:

La empresa cementera “Chimborazo”, se dedica a producir y comercializar cemento, a octubre 2017, planea elaborar y aprobar el presupuesto para los próximos 4 años; el gerente general solicita al gerente financiero prepare la información pertinente, considerando los siguientes elementos de apoyo presupuestal a corto plazo:

- Elaborar presupuestos de cantidades a producir y costos de materiales
- Distribuir racionalmente actividades del personal
- Identificar necesidades de mano de obra y materiales
- Elaborar el pronóstico de ventas, presupuestos de publicidad, y de gastos de venta
- Identificar mercados objetivos para el producto, competencia existente.
- Elaborar programas de capacitación
- Su visión es ser reconocida en el mercado nacional dentro los próximos 3 años
- Expandirse a nuevos mercados

El gerente financiero presenta los siguientes informes contables.

En el primer semestre del 2017, la cementera, vendió 500.000 sacos de cementos a un precio de \$7,25 por unidad. Para el segundo semestre subió un 1.16% su demanda. Costo unitario que no sufrió alteraciones. El inventario final a diciembre 2017 se estima culmine en 30.000 sacos, a un costo unitario de \$4,25.

Según producción los costos incurridos corresponden a:

Materiales directos \$510.000,00 mano de obra \$240.000,00 CIF corresponden al 35% del costo de materiales directos.

Los gastos de venta representan el 5% de las ventas y los administrativos \$115.000,00.

Se estima un impacto inflacionario en los costos y gastos.

Se pide

- **Elabore el presupuesto a diciembre 2017 y prepare los estados presupuestados pertinentes a los datos del reactivo**

Tabla 1 *Presupuesto de producción*

Chimborazo S.A.
Presupuesto de producción
Periodo 2017-2021
Expresado en dólares americanos

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ventas estimadas (unidades)	1.005.800	1.017.467	1.029.270	1.041.209	1.053.287
Inventario final	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inventario inicial	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Unidades a producir	1.005.800	1.017.467	1.029.270	1.041.209	1.053.287

Elaborado por: la autora

Tabla 2 Estado de costos y gastos proyectado

Chimborazo S.A.					
Estado de costos y gastos proyectado					
Periodo 2017-2021					
Expresado en dólares americanos					
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Costos					
Material directo	\$1.020.000,00	\$1.295.400,00	\$ 1.645.158,00	\$ 2.089.350,66	\$ 2.653.475,34
Mano de obra	\$ 480.000,00	\$ 609.600,00	\$ 774.192,00	\$ 983.223,84	\$ 1.248.694,28
CIF	\$2.040.000,00	\$2.590.800,00	\$ 3.290.316,00	\$ 4.178.701,32	\$ 5.306.950,68
Total de Costo	\$3.540.000,00	\$4.495.800,00	\$ 5.709.666,00	\$ 7.251.275,82	\$ 9.209.120,29
Gastos operativos					
Venta	\$ 705.896,60	\$ 896.488,68	\$ 1.138.540,63	\$ 1.445.946,60	\$ 1.836.352,18
Administrativo	\$ 230.000,00	\$ 292.100,00	\$ 370.967,00	\$ 471.128,09	\$ 598.332,67
Total de gastos	\$ 935.896,60	\$1.188.588,68	\$ 1.509.507,63	\$ 1.917.074,69	\$ 2.434.684,85
Total	\$4.475.896,60	\$5.684.388,68	\$ 7.219.173,63	\$ 9.168.350,51	\$11.643.805,14
Unidades producidas	1.005.800	1.017.467	1.029.270	1.041.209	1.053.287
Costo unitario	\$4,25	\$5,59	\$7,01	\$8,81	\$11,05
Costo de venta	\$4.274.736,60	\$5.684.388,68	\$ 7.219.173,63	\$ 9.168.350,51	\$11.643.805,14

Elaborado por: la autora

Análisis: Como se observa en la tabla N°2 los costos y gastos incurridos en el producto sufrieron un cambio económico durante los años presupuestados a razón del incremento del índice inflacionario anual de 0.27% correspondiente al año 2018, según lo determinado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), dicho índice sirvió como base para calcular los siguientes periodos.

Tabla 3 *Presupuesto de venta*

Chimborazo S.A.
Presupuesto de venta
Periodo 2017-2021
Expresado en dólares americanos

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ventas estimadas (unidades)	1.005.800	1.017.467	1.029.270	1.041.209	1.053.287
Precio de venta	\$7,25	\$8,59	\$10,01	\$11,81	\$14,05
Total	\$7.292.136,60	\$8.736.790,52	\$10.306.983,33	\$12.291.978,80	\$14.803.667,52

Elaborado por: la autora

Análisis: Al aplicar el aumento del índice inflacionario, el costo unitario del producto sufrió un incremento, lo que le exige a la empresa subir su precio de venta al público para obtener utilidades al final de cada periodo.

Tabla 4 Estado de resultados proyectado

Chimborazo S.A.
Estado de resultados proyectado
Periodo 2017-2021
Expresado en dólares americanos

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ventas	\$7.292.136,60	\$ 8.736.790,52	\$10.306.983,33	\$12.291.978,80	\$ 14.803.667,52
Costo de producción	\$3.540.000,00	\$ 4.495.800,00	\$ 5.709.666,00	\$ 7.251.275,82	\$ 9.209.120,29
Material directo	\$1.020.000,00	\$ 1.295.400,00	\$ 1.645.158,00	\$ 2.089.350,66	\$ 2.653.475,34
Mano de obra	\$ 480.000,00	\$ 609.600,00	\$ 774.192,00	\$ 983.223,84	\$ 1.248.694,28
CIF	\$2.040.000,00	\$ 2.590.800,00	\$ 3.290.316,00	\$ 4.178.701,32	\$ 5.306.950,68
Utilidad bruta	\$3.752.136,60	\$ 4.240.990,52	\$ 4.597.317,33	\$ 5.040.702,98	\$ 5.594.547,23
Gastos operacionales	\$ 935.896,60	\$ 1.188.588,68	\$ 1.509.507,63	\$ 1.917.074,69	\$ 2.434.684,85
Gastos venta	\$ 705.896,60	\$ 896.488,68	\$ 1.138.540,63	\$ 1.445.946,60	\$ 1.836.352,18
Gasto administrativos	\$ 230.000,00	\$ 292.100,00	\$ 370.967,00	\$ 471.128,09	\$ 598.332,67
Utilidad ant. part. a trabajadores	\$2.816.240,00	\$ 3.052.401,84	\$ 3.087.809,70	\$ 3.123.628,29	\$ 3.159.862,38
15% Part. a trabajadores	\$ 422.436,00	\$ 457.860,28	\$ 463.171,46	\$ 468.544,24	\$ 473.979,36
Utilidad antes del imp. Renta	\$2.393.804,00	\$ 2.594.541,56	\$ 2.624.638,25	\$ 2.655.084,05	\$ 2.685.883,02
25% Impuesto a la renta	\$ 598.451,00	\$ 648.635,39	\$ 656.159,56	\$ 663.771,01	\$ 671.470,76

Utilidad ant. de las reservas	\$1.795.353,00	\$ 1.945.906,17	\$ 1.968.478,68	\$ 1.991.313,04	\$ 2.014.412,27
10% Reserva legal	\$ 179.535,30	\$ 194.590,62	\$ 196.847,87	\$ 199.131,30	\$ 201.441,23
10% Reserva especiales	\$ 179.535,30	\$ 194.590,62	\$ 196.847,87	\$ 199.131,30	\$ 201.441,23
Utilidad del ejercicio	\$1.436.282,40	\$ 1.556.724,94	\$ 1.574.782,95	\$ 1.593.050,43	\$ 1.611.529,81

Elaborado por: la autora

Tabla 5 Flujo de caja proyectado

Chimborazo S.A.

Flujo de caja

Periodo 2017-2021

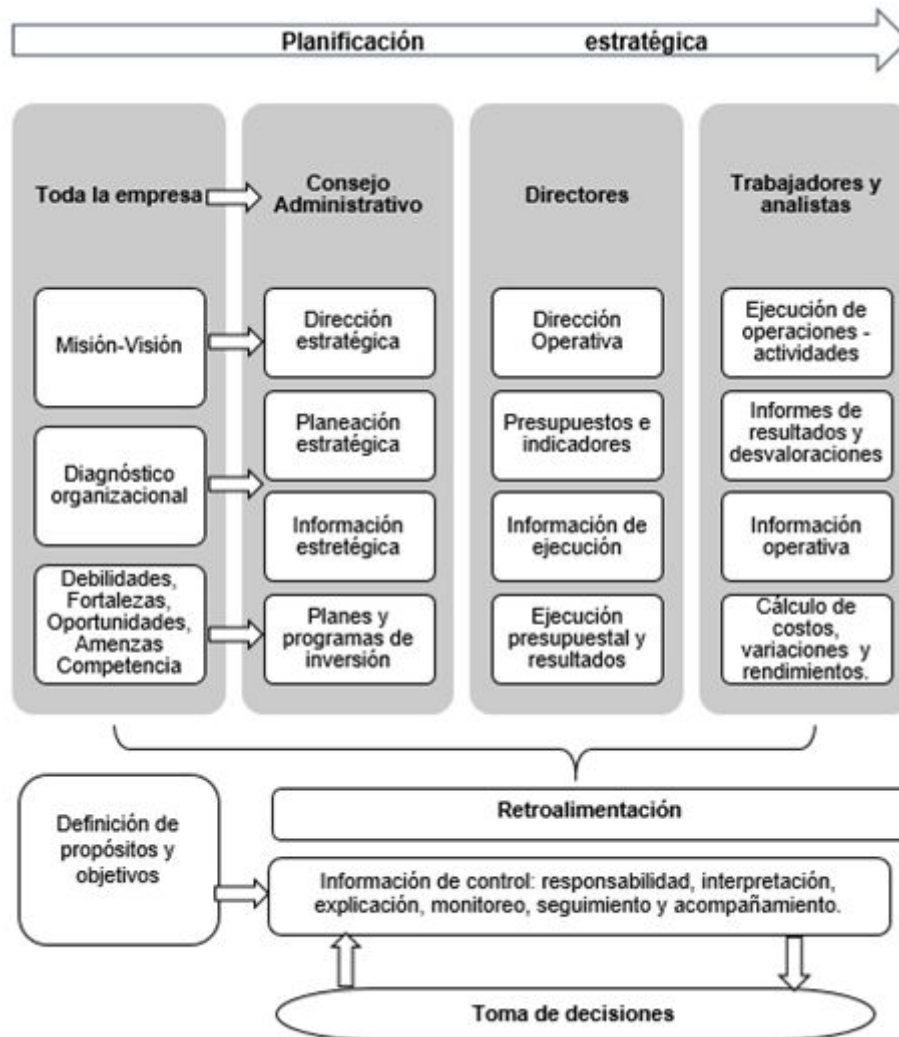
Expresado en dólares americanos

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos					
Ventas al contado	\$ 7.292.136,60	\$ 8.736.790,52	\$10.306.983,33	\$12.291.978,80	\$ 14.803.667,52
Total ingresos	\$ 7.292.136,60	\$ 8.736.790,52	\$10.306.983,33	\$12.291.978,80	\$ 14.803.667,52
Egresos					
Costos	\$ 4.274.736,60	\$ 5.684.388,68	\$ 7.219.173,63	\$ 9.168.350,51	\$ 11.643.805,14
Costo de venta	\$ 4.274.736,60	\$ 5.684.388,68	\$ 7.219.173,63	\$ 9.168.350,51	\$ 11.643.805,14
Gastos operacionales	\$ 935.896,60	\$ 1.188.588,68	\$ 1.509.507,63	\$ 1.917.074,69	\$ 2.434.684,85
Gastos ventas	\$ 705.896,60	\$ 896.488,68	\$ 1.138.540,63	\$ 1.445.946,60	\$ 1.836.352,18
Gastos administrativos	\$ 230.000,00	\$ 292.100,00	\$ 370.967,00	\$ 471.128,09	\$ 598.332,67
Total egresos	\$ 5.210.633,20	\$ 6.872.977,36	\$ 8.728.681,25	\$11.085.425,19	\$ 14.078.489,99

Diferencia	\$ 2.816.240,00	\$ 3.052.401,84	\$ 3.087.809,70	\$ 3.123.628,29	\$ 3.159.862,38
Saldo mes anterior	\$0,00	\$ 1.357.812,68	\$ 2.662.856,42	\$ 3.689.269,45	\$ 4.354.501,99
Saldo caja	\$ 2.816.240,00	\$ 4.410.214,52	\$ 5.750.666,12	\$ 6.812.897,75	\$ 7.514.364,37
Saldo mínimo	\$ 1.458.427,32	\$ 1.747.358,10	\$ 2.061.396,67	\$ 2.458.395,76	\$ 2.960.733,50
Superávit-déficit	\$ 1.357.812,68	\$ 2.662.856,42	\$ 3.689.269,45	\$ 4.354.501,99	\$ 4.553.630,86
Préstamo CP	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total préstamo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Abono préstamo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inversión	\$ 1.357.812,68	\$ 2.662.856,42	\$ 3.689.269,45	\$ 4.354.501,99	\$ 4.553.630,86
Total saldo	\$ 1.357.812,68	\$ 2.662.856,42	\$ 3.689.269,45	\$ 4.354.501,99	\$ 4.553.630,86

Elaborado por: la autora

- **Formule una planificación estratégica a corto y largo plazo, considere las áreas funcionales de la empresa.**



Fuente: La autora en referencia a autores como: Burbano (2011) y Fernández (2004).

- **¿Explique la (s) etapa (s) de la preparación del presupuesto, que contribuyó para formular la planificación estratégica? Contextualice al escenario Ecuador.**

La función de los presupuestos en la planificación estratégica de las empresas ecuatorianas es de radical importancia especialmente para las del sector industrial pues mediante su utilización se logran evitar graves riesgos. Por lo expuesto anteriormente es necesario conocer y llevar a cabo cada una de las etapas del presupuesto, las cuales se detallan a continuación.



Fuente: La autora en referencia a autores como: Burbano (2011) y (Luis, 2009).

CONCLUSIÓN

Al elaborar el presupuesto se logra reducir la incertidumbre provocada por ciertos factores del sector macroeconómico como el índice inflacionario, la devaluación o las tasas de interés, que al ser presupuestadas le permite a la empresa mantenerse en el mercado y hacer frente a su competencia. Así mismo, al planificar estratégicamente, mismo procedimiento que detalla los pasos a seguir en cada área funcional de la empresa, los ejecutivos tienden a comprometerse y relacionarse aún más con las necesidades que estas áreas poseen.

Además, la realización del caso práctico puso en evidencia las ventajas y desventajas a las que se debe atender una empresa industrial dentro del plazo presupuestado, la influencia de aplicar una planificación estratégica minimiza al máximo los riesgos en los que frecuentemente recaen las empresas, tales como: sobreendeudamiento, mal estado crediticio, pérdidas monetarias al final del ejercicio fiscal, entre otras. Sin embargo, si se cumple a cabalidad el plan estratégico siguiendo una a una las etapas del presupuesto, se logrará una correcta utilización de los recursos, cristalizando así todos los objetivos propuestos.

Al ejemplificar la empresa cementera “Chimborazo” se obtuvo un resultado favorable pues se presupuestan ganancias dentro de los próximos cuatro años, a pesar del incremento anual en los costos y gastos, provocado por el índice inflacionario del 0.27% anual, establecido por el INEC, mismo que indujo a un alza en su precio de venta al público. La utilidad que presenta la cementera, pronostica en buen estado el flujo de caja, con el que se podrá dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, ya sea ampliándose a nuevos mercados o posicionándose aún más entre sus competidores.

REFERENCIAS

- Alarcón Gavilanes, J. C., Carrillo Hernández, J. I., & Tapia Muñoz, M. L. (2017). La planificación estratégica en el desarrollo empresarial. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 5 de Enero de 2019, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/planificacion.html>
- Baldo de Faveri, D., da Cunha, P., dos Santos, V., & Leandro, D. ((Octubre- Diciembre) de 2014). Relación del ciclo de vida organizacional con la planificación: un estudio con empresas prestadoras de servicios contables del Estado de Santa Catarina. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 383-403. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441642786004>
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Casasola, M. A., & Pérez, V. A. (2015). El gasto público por la "Acción en Marruecos" tras el desastre de annual (1921-1922). *Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 12(23), 110-142. Recuperado el 22 de enero de 2019, de <http://decomputis.org/ojs/index.php/decomputis/article/view/21/13>
- Chirinos, T. (16 de Mayo de 2015). Vinculación de los planes operativos y el presupuesto: en el marco de la técnica de presupuesto por proyectos. *Revista arbitrada del CIEG*, 27-51. Obtenido de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2021%20\(27-51\)%20Chirinos%20-%20Julio%202015-_articulo_id199.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2021%20(27-51)%20Chirinos%20-%20Julio%202015-_articulo_id199.pdf)
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Haberkorn, M. J. (2016). Planificación estratégica y políticas públicas. Un análisis comparado de tres planes estratégicos en el periodo de postconvertibilidad. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 197-199. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337548646007>
- Luis, M. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona, España: Profit.
- Mora Riapira, E., Vera Colina, M., & Melgarejo, M. Z. (31 de (Enero-Marzo) de 2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector

comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 79-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>

Parra, J., & La Madriz, J. (31 de Noviembre de 2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 33-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>

Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez, G. (11 de (Noviembre-Diciembre) de 2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 52-68. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281649953005>

Salazar, N., & Arroba, I. (Mayo de 2017). Planeación presupuestaria y su incidencia en la utilidad esperada. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/presupuesto-utilidad.html>

Sánchez Jacas, I. (05 de Mayo de 2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *Medisan*, 635-641. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368450965019>

Tacuba, A. (2016). Gasto para el desarrollo rural en México y presupuesto base cero, 2016. *Economíaunam*, 13(37), 74-88. Recuperado el 22 de enero de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=363544478003>

Vete, M. (07 de Julio de 2015). Gestión de presupuestos financieros: determinación de prioridades en el Hospital Central Uíge, Angola. *Ciencias Holguín*, 1-16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181541051004>

Zuin, F., França, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (19 de Junio de 2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 65-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590007>