



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de El Oro**

**ROGEL POMA KAROLINE PAULETTE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**VILLAMAO CARRILLO MELANIE BRIGITTE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**MACHALA  
2024**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las  
asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de  
El Oro**

**ROGEL POMA KAROLINE PAULETTE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**VILLAMAO CARRILLO MELANIE BRIGITTE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**MACHALA  
2024**



**UTMACH**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ANÁLISIS DE CASOS**

**El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de El Oro**

**ROGEL POMA KAROLINE PAULETTE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**VILLAMAO CARRILLO MELANIE BRIGITTE  
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**RAMON GUANUCHE RONALD EUGENIO**

**MACHALA  
2024**

# El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de El Oro.

*por* Karoline Paulette Rogel Poma  
& Melanie Brigitte Villamao Carrillo

---

**Fecha de entrega:** 14-ago-2024 10:04p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2432248415

**Nombre del archivo:** Trabajo\_Final.docx (1.43M)

**Total de palabras:** 18372

**Total de caracteres:** 102554

# El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de El Oro.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://philpapers.org">philpapers.org</a> Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1%
4	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://pt.slideshare.net">pt.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://upcommons.upc.edu">upcommons.upc.edu</a> Fuente de Internet	<1%

9

Darwin Armando Valdivieso Guamán,  
Santiago Alejandro Jarrín Navas, Edgardo  
Romero Frómata. "Responsabilidad Diversión  
Autoestima como Predictor de la Satisfacción  
en la clase de Educación Física", Pacha.  
Revista de Estudios Contemporáneos del Sur  
Global, 2023

Publicación

<1 %

10

Submitted to Universidad Técnica de Machala

Trabajo del estudiante

<1 %

11

dokumen.pub

Fuente de Internet

<1 %

12

[www.produccioncientificaluz.org](http://www.produccioncientificaluz.org)

Fuente de Internet

<1 %

13

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

14

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to Universidad Tecnológica  
Centroamericana UNITEC

Trabajo del estudiante

<1 %

16

[repositorio.uia.ac.cr:8080](http://repositorio.uia.ac.cr:8080)

Fuente de Internet

<1 %

17

Submitted to National University College -  
Online

Trabajo del estudiante

<1 %

18	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
19	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
20	1library.co Fuente de Internet	<1 %
21	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.funcionpublica.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
23	www.revistaespacios.com Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Corporación Universitaria Iberoamericana Trabajo del estudiante	<1 %
25	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
26	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	tarwi.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	revistas.upch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	revistas.utm.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

<1 %

30

[repositorio.uap.edu.pe](https://repositorio.uap.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

31

[dspace.esPOCH.edu.ec](https://dspace.esPOCH.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

32

Submitted to Instituto Superior de Artes,  
Ciencias y Comunicación IACC

Trabajo del estudiante

<1 %

33

Submitted to aesanlucas

Trabajo del estudiante

<1 %

34

[www.unavarra.es](http://www.unavarra.es)

Fuente de Internet

<1 %

35

Submitted to Facultad Latinoamericana de  
Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador

Trabajo del estudiante

<1 %

36

Submitted to Universidad Señor de Sipan

Trabajo del estudiante

<1 %

37

[esdocs.com](https://esdocs.com)

Fuente de Internet

<1 %

38

[vsip.info](https://vsip.info)

Fuente de Internet

<1 %

39

Submitted to Universidad Anahuac México  
Sur

Trabajo del estudiante

<1 %



40	<a href="http://redibai-myd.org">redibai-myd.org</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://repositorio.utmachala.edu.ec">repositorio.utmachala.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://atos.net">atos.net</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://repositorio.upla.edu.pe">repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.radioformula.com.mx">www.radioformula.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	<1 %
48	Submitted to Universidad de Jaén Trabajo del estudiante	<1 %
49	<a href="http://accesoabierto.uh.cu">accesoabierto.uh.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://cienciadigital.org">cienciadigital.org</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a>	

Fuente de Internet

<1 %

52

[ddd.uab.cat](http://ddd.uab.cat)

Fuente de Internet

<1 %

53

[de.slideshare.net](http://de.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

54

[focusing.org](http://focusing.org)

Fuente de Internet

<1 %

55

[investigaciondenegocios.blogspot.com](http://investigaciondenegocios.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

56

[old-vp-site.eia-global.org](http://old-vp-site.eia-global.org)

Fuente de Internet

<1 %

57

[softwarehardware.com](http://softwarehardware.com)

Fuente de Internet

<1 %

58

[www.bvl.com.pe](http://www.bvl.com.pe)

Fuente de Internet

<1 %

59

[www.eco.unrc.edu.ar](http://www.eco.unrc.edu.ar)

Fuente de Internet

<1 %

60

[www.ecoportal.net](http://www.ecoportal.net)

Fuente de Internet

<1 %

61

[www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)

Fuente de Internet

<1 %

62

[www.radio36.com.uy](http://www.radio36.com.uy)

Fuente de Internet

<1 %

63 [www.sic.gov.co](http://www.sic.gov.co)  
Fuente de Internet

<1%

---

64 [www.sitioempresa.cl](http://www.sitioempresa.cl)  
Fuente de Internet

<1%

---

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

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

Las que suscriben, ROGEL POMA KAROLINE PAULETTE y VILLAMAO CARRILLO MELANIE BRIGITTE, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de El Oro, otorgan 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 tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran 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.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen 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.



ROGEL POMA KAROLINE PAULETTE

0705168946



VILLAMAO CARRILLO MELANIE BRIGITTE

0705513851

## **DEDICATORIA**

### **Karoline Rogel**

Este trabajo de titulación se lo dedico a mis padres Antonio Naspud y Edita Poma, por su apoyo constante y por enseñarme con su ejemplo la importancia del esfuerzo, la perseverancia y la humildad. A mis hermanos Karla Rogel y José Naspud por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo y confianza.

A mis amigas Melanie Vilamao, Dayana Salazar, Dayana Córdova, Andrea Berrezueta, Ambar Tenesaca y Alison Lascano por su amistad sincera, paciencia y por ser mi lugar seguro, por compartir conmigo risas y lágrimas porque ellas nunca me han dejado sola y siempre han estado para mí y a mi Pepe por darme ánimos para continuar cuando sentía que ya no podía.

### **Melanie Villamao**

Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, quien me ha permitido llegar hasta aquí, dándome la bendición de alcanzar una meta más.

Con todo mi amor y gratitud, a mis queridos padres, Alexandra Carrillo y José Villamao, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Gracias por su apoyo incondicional, sus sabios consejos y por creer en mí en cada paso del camino.

A mi pareja, Dustyn R, por ser mi fuente de alegría, por su paciencia y por su amor incondicional durante todo este proceso.

Finalmente, a mi compañera y amiga, Karoline R, gracias por brindarme tu amistad y por haber sido un gran apoyo durante estos años de universidad.

## **AGRADECIMIENTO**

**Karoline Rogel & Melanie Villamao**

El proyecto investigativo se concibió como resultado del apoyo de los profesionales que desinteresadamente nos brindaron información relevante. Nuestro sincero agradecimiento a nuestro tutor Ing. Ronald Ramón, por las herramientas otorgadas, a nuestros docentes por compartir sus conocimientos y contribuir en el desarrollo investigativo.

## RESUMEN

En un entorno altamente competitivo, una gestión presupuestaria eficiente optimiza el uso de los recursos financieros, detecta oportunidades y reduce riesgos, garantizando resultados positivos en la administración de la organización. Es esencial planificar acciones en todos los niveles jerárquicos para asegurar el éxito gerencial en cualquier tipo de entidad. El presente trabajo tuvo como objetivo analizar el presupuesto, desde la fundamentación teórica su aplicación práctica, como herramienta de la dirección estratégica de las organizaciones cacaoteras de la provincia de El Oro, con este estudio, se buscó analizar la situación actual del sector, al mismo tiempo, desarrollar una cultura de planificación y control en las organizaciones. La metodología adoptada fue de enfoque mixto, utilizando análisis cualitativo y cuantitativo, aplicando instrumentos de recolección de datos como guía de encuesta, guía de entrevista y hoja de Excel. Los hallazgos indican que la asociación enfrenta grandes desafíos debido a la falta de una estructura financiera y estratégica bien definida. La ausencia de los presupuestos y un plan operativo estructurado limita su capacidad para alcanzar sus objetivos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Por ello, es fundamental que la organización adopte un enfoque más formal en la gestión de sus recursos, utilizando herramientas de planificación financiera que le permitan tener un mayor control y una mejor alineación con sus metas a largo plazo.

**Palabras Claves:** Presupuesto, dirección estratégica, planificación financiera, plan presupuestal, organizaciones

## **ABSTRACT**

*In a highly competitive environment, efficient budget management optimizes the use of financial resources, detects opportunities and reduces risks, guaranteeing positive results in the organization's administration. It is essential to plan actions at all hierarchical levels to ensure managerial success in any type of entity. The objective of this work was to analyze the budget, from the theoretical foundation to its practical application, as a tool for the strategic management of cocoa organizations in the province of El Oro, with this study, we sought to analyze the current situation of the sector, at the same time, develop a culture of planning and control in organizations. The methodology adopted was a mixed approach, using qualitative and quantitative analysis, applying data collection instruments such as a survey guide, interview guide and excel sheet. The findings indicate that the association faces great challenges due to the lack of a well-defined financial and strategic structure. The absence of budgets and a structured operating plan limits its ability to achieve its objectives and adapt to changing market conditions. Therefore, it is critical for the organization to adopt a more formal approach to managing its resources, using financial planning tools that allow it to have greater control and better alignment with its long-term goals.*

**Keywords:** *Budgeting, strategic management, financial planning, budget plan, organizations*



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>CAPÍTULO I</b>	14
<b>1.GENERALIDADES DEL OBJETIVO DE ESTUDIO</b>	14
<b>1.1 DEFINICIÓN, CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	14
<b>1.1.1 Tema de investigación</b>	14
<b>1.1.2 Objeto de Estudio</b>	14
<b>1.2 Contextualización</b>	14
<b>1.3 Hechos de interés</b>	17
<b>1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	20
<b>1.4.1 Objetivo General</b>	20
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b>	20
<b>CAPÍTULO II</b>	21
<b>2. FUNDAMENTACIÓN TEORICO-EPISTEMOLOGÍA DEL ESTUDIO</b>	21
<b>2.1 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLOGICO DE REFERENCIA</b>	21
<b>2.1.1 Paradigma investigativo</b>	21
<b>2.1.2 Evolución del presupuesto</b>	21
<b>2.2.1.1 Plan Táctico</b>	24
<b>2.2.1.1.1 Presupuesto de Ingresos</b>	24
<b>2.2.1.1.1.1 Presupuesto de ventas</b>	25
<b>2.2.1.1.1.2 Presupuesto compras</b>	25
<b>2.2.1.1.2 Presupuesto de Gastos</b>	26
<b>2.2.1.1.2.1 Presupuesto de producción</b>	26
<b>2.2.1.1.2.2 Presupuesto de materiales</b>	27
<b>2.2.1.1.2.3 Presupuesto de Mano de obra</b>	28
<b>2.2.1.1.3 Flujo de caja</b>	28
<b>2.2.1.1.3.1 Presupuesto de efectivo</b>	29
<b>2.2.1.1.4 Inversiones</b>	30
<b>2.2.1.1.4.1 Presupuesto de Inversiones</b>	30
<b>2.2.2 DIRECCIÓN ESTRATEGICA</b>	31
<b>2.2.2.1 Planificación Estratégica</b>	31
<b>2.2.2.1.1 Formulación de la Estrategia</b>	32
<b>2.2.2.1.1.1 FODA</b>	33
<b>2.2.2.1.1.2 Misión</b>	33
<b>2.2.2.1.1.3 Visión</b>	34
<b>2.2.2.1.1.4 Objetivos</b>	34

2.2.2.1.2 Implementación de la Estrategia	35
2.2.2.1.2.1 Plan operativo	35
2.2.2.1.2.2 Estado de resultados	36
2.2.2.1.3 Control de la Estrategia	36
2.2.2.1.3.1 Evaluación de desempeño	37
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>38</b>
<b>3. PROCESO METODOLÓGICO</b>	<b>38</b>
3.1. Diseño o tradición de la investigación seleccionada	38
3.1.1. Enfoque mixto (Multimétodo)	38
3.1.2. Paradigma	39
3.1.3. Método Deductivo	39
3.1.4. Tipo de Investigación descriptivo	39
3.1.5. Diseño no experimental	40
3.1.6. Técnicas	40
3.1.7. Instrumentos	41
3.1.8. Unidades de Estudio	42
3.1.9. Participantes	42
3.2. Proceso de recolección de datos en la investigación.	42
3.3. Sistema de categorización en el análisis de los datos.	43
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>46</b>
<b>4. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>46</b>
4.1. Descripción y argumentación teórica de los resultados	46
4.1.1. Análisis de encuestas	46
4.1.2 Análisis de la entrevista.	52
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>56</b>
<b>ESTRUCTURA DEL PLAN DE PRESUPUESTO</b>	<b>61</b>
4.2 CONCLUSIÓN	80
4.3 RECOMENDACIÓN	81
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	16
<b>Figura 2</b>	22
<b>Figura 3</b>	47
<b>Figura 4</b>	60
<b>Figura 5</b>	66
<b>Figura 6</b>	67
<b>Figura 7</b>	67
<b>Figura 8</b>	68
<b>Figura 9</b>	69
<b>Figura 10</b>	70
<b>Figura 11</b>	71
<b>Figura 12</b>	72
<b>Figura 13</b>	73
<b>Figura 14</b>	73
<b>Figura 15</b>	74
<b>Figura 16</b>	75
<b>Figura 17</b>	76
<b>Figura 18</b>	77

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	38
<b>Tabla 2</b>	43
<b>Tabla 3</b>	46
<b>Tabla 4</b>	46
<b>Tabla 5</b>	47
<b>Tabla 6</b>	48
<b>Tabla 7</b>	49
<b>Tabla 8</b>	49
<b>Tabla 9</b>	50
<b>Tabla 10</b>	52
<b>Tabla 11</b>	52
<b>Tabla 12</b>	53
<b>Tabla 13</b>	53
<b>Tabla 14</b>	54
<b>Tabla 15</b>	54
<b>Tabla 16</b>	55
<b>Tabla 17</b>	62
<b>Tabla 18</b>	62
<b>Tabla 19</b>	63
<b>Tabla 20</b>	64
<b>Tabla 21</b>	64

# **El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de El Oro.**

## **INTRODUCCIÓN**

Ecuador se reconoce como un líder en la producción agrícola, contribuyendo significativamente al desarrollo de múltiples empresas en el sector. El cultivo del cacao es una de las actividades económicas más importantes, dado que este fruto es una de las primeras exportaciones de nuestro país y este sector a su vez genera una alta capacidad de plazas de empleo en especial en provincias como Guayas, Los Ríos, Manabí, El Oro y Santa Elena.

El sector cacaotero sea ha convertido en uno de los pilares fundamentales para la economía del país, la gestión administrativa y financiera de las organizaciones dedicadas a la producción y transformación del cacao debe buscar la alta eficiencia en sus procesos gerenciales, una de las herramientas principales para el éxito administrativo, sin lugar a dudas es el presupuesto, al ser uno de los sustentos económicos del país, se debe buscar la manera de optimizar esta área (cacaotera) y esto se puede lograr dando la importancia necesaria al manejo del capital que tienen estas empresas.

En la opinión de Señalin et al. (2020), la gestión presupuestaria juega un papel crucial en las operaciones empresariales, ya que comienza con la elaboración de un plan que orienta el uso adecuado de los recursos disponibles en la empresa. Además, promueven la aplicación de herramientas y técnicas que faciliten la toma de decisiones gerenciales. De esta manera, la gestión presupuestaria contribuye a una asignación responsable de los recursos financieros, teniendo en cuenta las necesidades y prioridades de la organización. En cada nivel de las organizaciones es indispensable planificar actividades coherentes y responsablemente ante la necesidad de controlar recursos y alcanzar objetivos de la gerencia, actividad propia de la dirección estratégica la cual diseña los procesos a seguir a partir de la planificación estratégica, táctica y operativa más los medios de control que avalúan la efectividad de planificado a través del cumplimiento de los presupuestos, que es la herramienta que cuantifica anualmente la planificación táctica.

En la actualidad, las asociaciones productoras de cacao se han encaminado positivamente, según **la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020)** se evidencia que en Ecuador hay unos 120 mil productores de cacao que contribuyen al desarrollo del país. Aunque estas empresas son de las que más ingresos generan en nuestro país, tienen aspectos negativos, **Barrezueta y Paz (2018)** destacan factores como la planificación presupuestaria y el uso de ratios financieros debido a que estas herramientas permiten evaluar la capacidad operativa, rentable y sostenible de los organismos. Para encaminarse hacia el establecimiento de metas financieras y la asignación de recursos que permitan alcanzar de manera eficiente, implica la estimación de ingresos y gastos futuros y la elaboración de un plan para administrarlos eficazmente.

En este universo, muy competitivo la gestión presupuestaria eficiente permite optimizar el uso de los recursos financieros disponibles, identifica áreas de oportunidad y mitiga los posibles riesgos, asegura resultados favorables en la administración de dicha organización, planificar acciones que se realizan en cada nivel jerárquico es primordial para garantizar el éxito gerencial de todo tipo de organización.

Adicional a lo descrito en párrafos anteriores, la presente investigación tiene como motivación la contrastación de los resultados del proyecto de investigación denominado: **“Dirección estratégica para la construcción de la competitividad en las organizaciones del sector cacaotero de la provincia de El Oro”**, donde se analizó los procesos de dirección estratégica en la desarrollo de competitividad a 30 organizaciones dedicadas al cultivo del cacao en la Provincia de El Oro, entre las principales conclusiones se estableció la incidencia de los presupuestos en la dirección estratégica, situación que se analizó desde la intervención en la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso de la ciudad de Pasaje.

El objetivo de este estudio consiste en, analizar el presupuesto, desde la fundamentación teórica su aplicación práctica, como herramienta de la dirección estratégica de las organizaciones cacaoteras de la provincia de El Oro, con este estudio, se busca analizar la situación actual del sector, al mismo tiempo, desarrollar una cultura de planificación y control en las organizaciones.

Desde una perspectiva metodológica, la presente investigación dispone de un tipo de estudio cuantitativo, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) expone que la investigación cuantitativa se distingue porque, “representa un conjunto de procesos

organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa” (p. 44). A partir de los datos obtenidos en el proyecto de investigación denominado “Dirección Estratégica para la construcción de la competitividad de la producción del sector cacaotero de la provincia de El Oro” teniendo en cuenta este concepto, se procesa la información obtenidos del proyecto.

Este estudio se encuadra en un nivel de investigación descriptivo, como menciona Espinoza y Toscano (2015) este nivel se centra en observar y describir un fenómeno sin la necesidad de intervenir en el funcionamiento. Para profundizar en el análisis, se aplica una metodología deductiva Abreu (2014) señala que este método ese utiliza para entender y describir una realidad específica a partir de conocimientos generales existentes, se parte de principios o teorías amplias y, a través de la deducción, se aplican esos conocimientos generales para identificar características particulares de la realidad que se está investigando.

La investigación de la Asociación de Agricultores Emprendedores "El Progreso" ha evidenciado que la organización no utiliza el presupuesto para guiar su gestión. La planificación se lleva a cabo de manera empírica, lo que significa que las decisiones se toman de forma reactiva, sin una base sólida. Este enfoque puede dificultar que la asociación anticipe cambios en el mercado y gestione riesgos de manera efectiva, lo que muestra una debilidad en su capacidad para planificar a largo plazo.

Los hallazgos sugieren que la asociación enfrenta grandes desafíos debido a la falta de una estructura financiera y estratégica bien definida. La ausencia de los presupuestos y un plan operativo estructurado limita su capacidad para alcanzar sus objetivos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Por ello, es fundamental que la organización adopte un enfoque más formal en la gestión de sus recursos, utilizando herramientas de planificación financiera que le permitan tener un mayor control y una mejor alineación con sus metas a largo plazo.

El análisis de casos en este estudio se desarrolló en varias etapas clave. Primero, se presentó la base teórica que respalda los resultados, subrayando la importancia de la metodología de categorización empleada para analizar las entrevistas. Luego, se realizó un análisis de encuestas mediante la estadística de fiabilidad, utilizando el alfa de Cronbach para validar la consistencia de las respuestas obtenidas. A continuación, se

llevó a cabo un análisis de componentes principales, incluyendo la Prueba de KMO y el Test de Esfericidad de Bartlett, para confirmar la pertinencia de los indicadores seleccionados en el análisis de la planificación estratégica y presupuestaria. Finalmente, se interpretaron los resultados considerando la información recopilada de las entrevistas y encuestas, con el fin de evaluar la efectividad de la planificación estratégica y presupuestaria en la asociación.

## **CAPÍTULO I**

### **1.GENERALIDADES DEL OBJETIVO DE ESTUDIO**

#### **1.1 DEFINICIÓN, CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

##### **1.1.1 Tema de investigación**

El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de El Oro

##### **1.1.2 Objeto de Estudio**

La presente investigación se centra en explorar el papel y la importancia del presupuesto en el marco de la dirección estratégica en las asociaciones productoras de cacao, analiza como su planificación, implementación y seguimiento influyen en la consecución de los objetivos organizacionales y en la maximización del valor de las entidades y por ende los miembros que las constituyen.

Inclusive, examina aspectos clave como la asignación de recursos, el control de lo planificado y la evaluación de los resultados y por último la adaptación de cambios en el entorno económico y competitivo. Busca proporcionar ideas significativas que contribuyan al fortalecimiento y mejora continua de la dirección estratégica en las asociaciones agropecuarias de la provincia del Oro.

#### **1.2 Contextualización**

El cacao impulsa la economía de los países que lo producen. También genera plazas de empleos en grandes empresas de forma directa como indirecta y pequeños productores,

siendo crucial para la supervivencia de estos últimos asegurar ingresos. El cacao desempeña un gran interés socioeconómico dado que, a nivel internacional es uno de los productos con más demanda de exportación, como materia prima o productos terminados.

El cacao en el mercado mundial depende de algunas variables que influyen en su precio de venta, por ejemplo, cambios climáticos, proliferación de plagas o enfermedades que afecten a la planta e incluso conflictos políticos que enfrente el país. En la información recopilada del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego del Perú (2022) encontramos que Costa de Marfil el país con mayor producción de cacao en grano del mundo padezca una baja en los niveles de producción entre la cantidad producida el año anterior con la actual, las posibles causas pueden ser las condición atmosférica, ubicándose con 2,2 millones de toneladas, aun manteniendo un rango de producción muy considerable, en cambio por otro lado Ghana siendo el segundo mayor productor de cacao experimenta un déficit con tan solo 689 miles de toneladas teniendo producciones de hasta 1047 miles de toneladas en el 2020. Mientras que los países Indonesia 180 miles t y Malasia 0,665 miles t (Asia) además de Papúa Nueva Guinea 42 miles t (Oceanía), estas no obtienen incremento en su producción debido a las condiciones meteorológicas, plagas, enfermedades y la competitividad de otros cultivos de la zona.

La dirección estratégica y el presupuesto son dos herramientas que se complementan entre sí, puesto que, el presupuesto proporciona la base financiera para la implementación de la dirección estratégica mientras esta proporciona el marco para la elaboración del presupuesto, implementando medidas para gestionar los riesgos y asegurar la viabilidad financiera de las empresas involucradas en el sector, es de esta manera que trabajan en conjunto para hacer que la empresa alcance sus objetivos.

Con respecto a América Latina y el Caribe, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2022) expone que, provee aproximadamente el 20% del cacao y más del 80% del cacao fino de aroma, siendo los principales productores varios países como Ecuador, Colombia Perú y República Dominicana. Estos países están inmersos en un entorno complejo y dinámico, donde el presupuesto se erige como una herramienta esencial para la dirección estratégicas, la elaboración de un presupuesto adecuado no solo implica la asignación de recursos financieros, sino al mismo tiempo conlleva a la alineación de los objetivos estratégicos de los recursos disponibles anticipa necesidades,



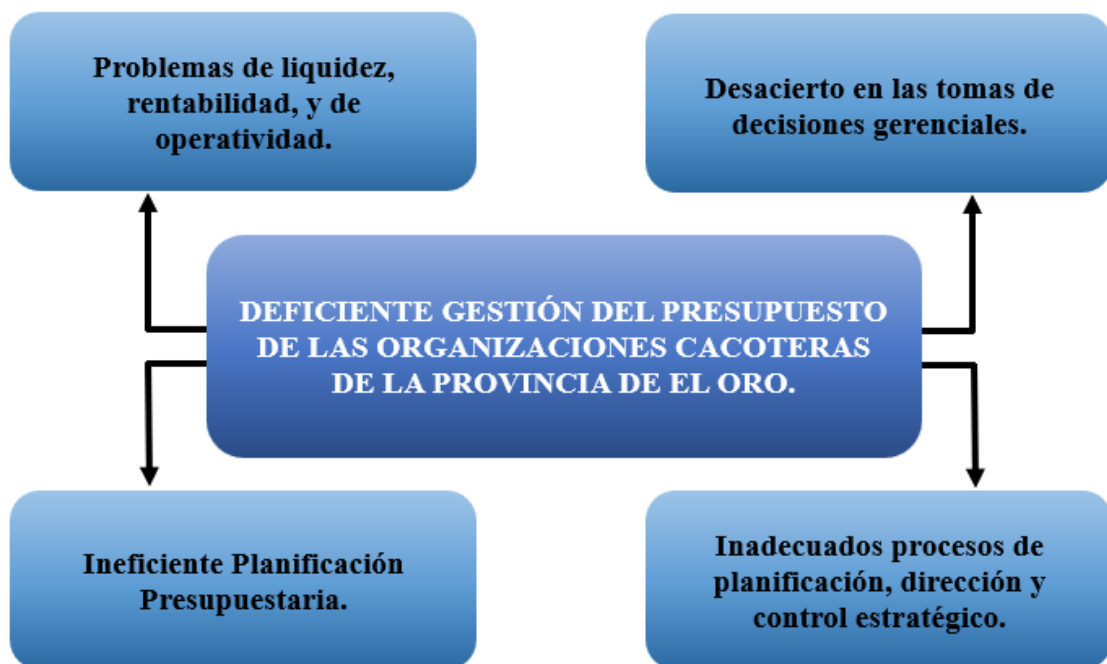
establece prioridades y toma decisiones informadas sobre inversiones, innovación y desarrollo de capacidades.

Por una parte, Nacer (2024) manifiesta que las organizaciones agropecuarias enfrentan un contexto de precios altos en el mercado internacional, esta alza de precios se atribuye a la incertidumbre en torno a la disminución del tamaño de las cosechas en los principales países productores, esto genera una situación de oportunidades y desafíos para la dirección estratégica.

Por la situación en la que se desenvuelve el mercado, estas representan grandes oportunidades para las pequeñas organizaciones productoras de cacao que, en base a una planificación estratégica más eficiente, la dirección puede encaminar a estas organizaciones para que tengan una mayor productividad y de esta forma generar mayor rentabilidad, por lo que las empresas deben planificar sus procesos productivos y administrativos, esta planificación que parte desde la estratégica desemboca en la cuantificación de los planes por medio del presupuesto, que para la gerencia, se convierte en su guía hacia el éxito empresarial.

**Figura 1**

*Árbol del problema*



*Nota.* Árbol del problema de las organizaciones cacaoteras de la provincia de El Oro

### **1.3 Hechos de interés**

#### **PRESUPUESTO**

Condori (2022) en su tesis “El presupuesto financiero y su incidencia en la contabilidad gerencial en las empresas del sector construcción en Lima Metropolitana 2019-2020” la problemática de este trabajo se obtuvo debido a las dudas que tenía la empresa al no tener información analizada sobre variables que afectan a la contabilidad gerencial, no tenían conocimiento si estaban ganando o perdiendo, la cual tiene como objetivo “Determinar si el Presupuesto Financiero incide en la Contabilidad Gerencial en las empresas del sector construcción en Lima Metropolitana 2019-2020” el autor ese enmarca dentro del tipo de investigación—con un nivel descriptivo, analítico y estadístico y con un diseño no experimental.

Finalmente llega a la conclusión, que el presupuesto financiero repercute en la contabilidad gerencial razón por la cual contabilidad genera informes gerenciales para la mejora de la toma de decisiones.

La investigación se convierte en un hecho de interés, considerando que, el objetivo que se investigó coincide con la del presente trabajo, lo que representa un aporte fundamenta en virtud de las conclusiones obtenidas por el investigador se convierten en herramientas sobre las cuales se parte en el presente trabajo, esto pasa debido a que al alinear los objetivos y las conclusiones se establece una continuidad y coherencia en el proceso de investigación.

En el trabajo de tesis su autor Ramos (2019) “Presupuesto de costos de producción de la empresa JOSEPH JEAN” se encuentra con la problemática que la empresa JOSEPH JEAN tiene dificultades al momento de la toma de decisiones estratégicas y el control de los costos, esto debido a que la empresa no cuenta con un presupuesto de costos de producción formal, y lo han hecho empíricamente por mucho tiempo. El objetivo “Analizar el presupuesto de costos de producción en la Empresa Joseph Jean”

El autor se centra en una metodología mixta, es decir cualitativa y cuantitativa obteniendo como resultados el diseño de dicho presupuesto, el cual incluye elementos como: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Este trabajo concluye con la implementación de un modelo presupuestario para identificar los costos

reales de la empresa, corrección de los datos históricos y generó datos importantes para la elaboración de reportes financieros.

La investigación coincide con una de las variables que es la visión del presupuesto como herramienta esencial para gestionar oportunamente una organización, así como se pueden adaptar técnicas y realizar análisis sensibles para evaluar el impacto de las variaciones en costos de producción sobre el precio de venta del cacao.

Según Chunga (2022) autor de “El presupuesto maestro como herramienta de planificación de la producción de la empresa PRASOL, año 2020.” la cual tiene como problemática, la dificultad de la toma de decisiones estratégicas y el control de los costos de producción, teniendo como objetivo, “demostrar la incidencia del presupuesto maestro en la planificación de la producción de la empresa PRASOL, año 2020.” El método utilizado para la investigación es el deductivo, tipo de investigación: documental y de campo con un enfoque cuantitativo y cualitativo. Este proyecto concluye con el diseño de presupuesto maestro, permitiendo mejorar la planificación y control de la producción, optimización de los recursos, toma de decisiones estratégicas, reducir costos, etc.

Se considera este documento de provecho, centrado en el presupuesto como herramienta de gestión, una de las variables a tratar, además de que resalta la importancia de los procesos de planificación para el éxito de la empresa, además de analizar la aplicación del presupuesto, aunque en diferentes contextos (empresa privada).

## **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

La autora, López (2021) en su trabajo de titulación, "Dirección estratégica y desarrollo organizacional de la municipalidad distrital de Huatasani, 2021" expone como problemática principal, que la Institución intervenida en la investigación, presenta deficiencias en la gestión estratégica y desarrollo organizacional, lo que afecta a la eficiencia y eficacia de la gestión pública, el objetivo de este trabajo es, “Demostrar la forma en la que se relaciona entre la dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Huatasani.” La investigación corresponde al tipo documental cuantitativo con un diseño no experimental.

López concluye que las variables de la dirección estratégica (planificación estratégica, gestión por resultado y evaluación de desempeño) son las que más impactan en el desarrollo organizacional con la mejora del entorno laboral, satisfacción del personal y

capacidad de respuesta a las necesidades de la población, así que obtiene resultados una relación positiva por ello es necesario implementar una adecuada dirección estratégica.

La investigación se identifica como un hecho de interés por compartir una de las variables principales como es la de dirección estratégica en organizaciones, además, agrega un enfoque práctico de problemas reales, es así, como la investigación adquiere una dimensión que trasciende la teoría y se conecta con la realidad que viven las organizaciones, a su vez los hallazgos y conclusiones obtenidas de la investigación sean para ofrecer soluciones tangibles aplicables a los desafíos que enfrente la entidad.

En el artículo de Pesantez y Cabrera (2021) titulada “Análisis del plan estratégico del cacao fino y de aroma ecuatoriano, periodo 2013-2017” encuentra que el cacao se enfrenta con desafíos como la baja de la productividad, falta de tecnificación, enfermedades, plagas y la fluctuación de precios en el mercado internacional, por esta razón tiene como objetivo que “consistió en analizar el plan estratégico de mediano plazo entre 2013 y 2017”. La metodología aplicada es de enfoque mixto, tipo descriptivo y exploratorio. Se utilizan los métodos teóricos del análisis-síntesis e inducción-deducción. Esta investigación concluye con la presentación de una selección de resultados sobre las cantidades y valores del CNFA exportado y otros indicadores de interés.

Este documento es considerado de provecho, teniendo en cuenta que, su enfoque en el plan estratégico es significativo porque se encuentra ligada a la variable de dirección estratégica, que es fundamental para guiar y dirigir el rumbo de una organización o proyecto hacia sus objetivos, inclusive, es un trabajo dirigido al mismo sector que aborda en el presente proyecto, esto implica que el contenido puede ser relevante y aplicable al contexto específico del proyecto en curso.

El trabajo de **Menjura (2021)** titulado “Diseño del direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa amperio Colombia.” El principal problema que se “identifica en este texto es Los procesos administrativos de la organización se llevan de manera empírica, esto hace complejo el control de la empresa ya que no hay lineamientos que definan una ruta clara.” Por tal motivo, obtiene como objetivo el “Diseñar el direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Amperio Colombia.”

Para la investigación toma el tipo de estudio descriptivo. Concluye con el enfoque en dos ejes principales: el diagnóstico estratégico, que implica la recolección de información interna y externa y el análisis de oportunidades y amenazas utilizando la herramienta MEFE; y el direccionamiento estratégico, que establece los objetivos corporativos y la filosofía organizacional.

El presente trabajo es de interés, debido a que, la investigación realizada coincide con la variable de dirección estratégica, Esto significa que el estudio se centra en aspectos relacionados con la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo en una empresa. Al coincidir con esta variable, el trabajo puede proporcionar información valiosa y orientación para desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa, es decir, establecer los objetivos corporativos, la visión y la estrategia general para alcanzar esos objetivos.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar al presupuesto, desde la fundamentación teórica su aplicación práctica, como herramienta de la dirección estratégica de las organizaciones cacaoteras de la provincia de El Oro.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Examinar los presupuestos empresariales
- Describir a la dirección estratégica de las organizaciones cacaoteras de la provincia de El Oro.
- Delinear los presupuestos para las organizaciones cacaoteras de la provincia de El Oro

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTACIÓN TEORICO-EPISTEMOLOGÍA DEL ESTUDIO

#### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLOGICO DE REFERENCIA

##### 2.1.1 Paradigma investigativo

Examinando la investigación, centrada en cómo el presupuesto aporta a la dirección estratégica de las organizaciones cacaoteras de la provincia de el Oro, es crucial destacar que el estudio se desarrolla bajo un paradigma positivista, para Meza (2015), el positivismo es una filosofía cuyos orígenes se asocian con las ideas de Auguste Comte, ya que este enfoque valida exclusivamente el conocimiento que proviene de las ciencias empíricas. Esto se debe a que la problemática en cuestión será analizada mediante un enfoque cuantitativo. La recolección de datos bajo estas metodologías permitirá obtener los resultados de la investigación, conduciendo así a una verdad relativa respaldada por la evidencia empírica.

##### 2.1.2 Evolución del presupuesto

Los estudios históricos de la contabilidad proporcionan un marco de referencia invaluable para analizar la evolución del presupuesto. A través de estos trabajos, es posible rastrear la emergencia y transformación de las prácticas presupuestarias. En relación con el presupuesto, Fernández y Rodríguez (2011a) hacen referencia a la obra 'Historia y Doctrina de la Contabilidad' de Valdemink, en la que se identifican las primeras menciones sobre presupuestos en Italia alrededor de 1340.

En ese período, los Massari de Génova, quienes actuaban como tesoreros municipales, utilizaban registros para la asignación y el control a través de cuentas de previsión, vinculando el presupuesto con la contabilidad pública. En el siglo XVI, el Monje Benedictino Ángelo Pietra elaboró las primeras provisiones de ingresos y egresos, mientras que en 1636, Lodovico Fiori destacó la utilidad del presupuesto en la gestión de monasterios y funciones de la época.

Al final del siglo XIX, Estados Unidos promovió la mejora de las técnicas de presupuestación como herramienta para controlar los fondos públicos y combatir la

corrupción en la administración pública. Estas técnicas se implementaron primero en el sector público antes de ser adoptadas en el sector privado. Según Marquette y Fleishman (1992), las nuevas metodologías contables, que surgieron junto con la administración científica de Taylor, desempeñaron un papel crucial en el desarrollo del costeo estándar y en la asignación de costos indirectos. Además, se identificaron sinergias entre el presupuesto gubernamental, la contabilidad de costos y el costeo estándar, estableciendo así la base para los modernos sistemas de presupuestación y costeo en ambos sectores, público y privado.

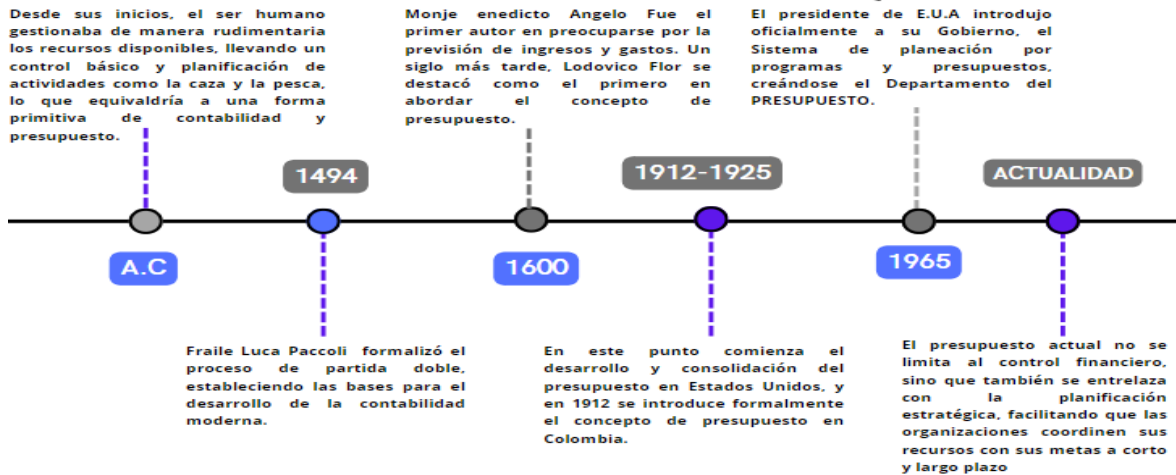
A partir de la segunda mitad del siglo XX, la crisis global del petróleo en la década de 1970 intensificó la preocupación por el control de costos en las empresas, especialmente en relación con los costos fijos derivados de una burocracia excesiva, las imprecisiones en la estimación de costos de los productos y la ineficacia de los sistemas de gestión para el control. Esta situación llevó a un aumento en la utilización de contratos de rendimiento fijo (basados en magnitudes contables específicas) como fundamento para establecer los objetivos empresariales, permitiendo la evaluación y compensación de los empleados. Fernández y Rodríguez (2011a)

En la actualidad, el presupuesto es la herramienta de gestión y control que ha evolucionado, pero sigue siendo una parte fundamental de los sistemas de gestión en las organizaciones. Según **Hope y Fraser (2004)**, para numerosas empresas, “el proceso presupuestario es un ritual anual que está profundamente instaurado en el calendario corporativo” (p. 31)

## **Figura 2**

*Línea de tiempo del presupuesto*

## LÍNEA DEL TIEMPO



*Nota.* Línea de tiempo en la que resaltan las etapas más relevantes en el presupuesto

## 2.2 BASES TEORICAS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.2.1 Presupuesto

Un presupuesto es un plan de las operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios, tal como lo menciona Muñiz, L., & González, L (2009)

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, departamentos y responsable de una organización y que expresa en términos monetarios de los ingresos, gastos y recursos que se generen de un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (p.41)

De la misma manera, el presupuesto es una previsión de los ingresos y gastos que una empresa puede esperar en un periodo determinado, según Aguagallo (2020), la elaboración de presupuestos es una herramienta que ayuda a los directivos a gestionar los recursos de forma eficaz y así poder llevar mejor un mejor control en las organizaciones.

El presupuesto cuantifica la planificación estratégica de ingresos y gastos de una empresa durante un año, ayudando a la dirección a alcanzar sus metas. Este método expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos proyectados para un periodo específico, con el objetivo de cumplir los objetivos de la estrategia global.



### **2.2.1.1 Plan Táctico**

El plan táctico se encarga de convertir la estrategia general de una organización en acciones específicas y cuantificables, ofreciendo una orientación detallada para los equipos y departamentos internos. Este nivel de planificación para Basantes et al. (2021) debe ser preciso y bien definido, ya que contribuirá a cumplir más eficientemente los objetivos establecidos y a obtener resultados positivos para la organización, además de reducir costos y tiempos, entre otros beneficios.

El plan táctico actúa como una herramienta de guía administrativa para el desarrollo institucional, encapsulando las decisiones de la organización dentro del contexto del Plan Estratégico Institucional. Este plan, derivado del plan estratégico, se enfoca en el corto plazo, usualmente abarcando un periodo de un año o menos. El alcance temporal se determina según las prioridades establecidas por la administración. Ingeniería Institucional Costa.Rica (2021)

Según lo expuesto, se define al plan táctico como un elemento esencial en la planificación empresarial, posicionándose entre la estrategia global y la ejecución operativa. Su objetivo principal es llevar a cabo la estrategia de manera práctica y específica, describir acciones concretas, asignar recursos y definir plazos para alcanzar los objetivos tácticos establecidos.

#### **2.2.1.1.1 Presupuesto de Ingresos**

El presupuesto de ingresos en el ámbito económico, para Coll (2021) es la suma de dinero, bienes o servicios adquiridos en un lapso específico, esos ingresos suelen originarse por la comercialización de productos, las utilidades generadas por inversiones en los mercados financieros, así como los sueldos y beneficios obtenidos en las organizaciones. De la misma forma, **Chero (2020)** define el presupuesto de ingresos como un plan que describe las diferentes fuentes de ingresos que una empresa o persona espera recibir en un período. Los ingresos presupuestarios son toda transacción gubernamental que implica usar un medio de financiamiento, es crucial para la planificación financiera y la toma de decisiones, ya que proporciona una visión de los recursos financieros esperados.

De acuerdo con los autores, los ingresos se definen como los fondos monetarios que una persona, empresa o gobierno obtienen mediante diversas fuentes, como el trabajo humano

u otras circunstancias. En el caso de las organizaciones, sus ingresos provienen de la recaudación de impuestos, la venta de productos, derechos, financiamientos y la comercialización de bienes y servicios.

#### **2.2.1.1.1.1 Presupuesto de ventas**

Un presupuesto de ventas es un plan financiero que pronostica las ventas de una empresa durante un período determinado, generalmente un año, Sundem & Horngren (2006) lo define como un plan que tiene como prioridad expresar de forma cuantitativa las ventas futuras, tomando como base el conocimiento de la empresa, mismo que ayuda a identificar las unidades posibles a vender tanto en físicas como en monetarias.

De acuerdo con Chero (2020) considera que el presupuesto de venta como un punto de partida crucial y fundamento para los cálculos presupuestarios, por ende, es esencial considerar los siguientes factores: definir la cantidad de productos que la empresa aspira vender, evaluar la cantidad que los consumidores podrían adquirir, establecer los precios de venta de cada artículo y calcular los costos relacionados con la comercialización y distribución.

Según lo expuesto, el presupuesto de ventas constituye como una previsión de los ingresos futuros, basada en datos históricos y análisis de mercado. Define tanto los objetivos de venta en unidades como en valor monetario, considerando factores como la demanda, los precios y los costos asociados a la comercialización.

#### **2.2.1.1.1.2 Presupuesto compras**

Según Santillán et al. (2020) el presupuesto de compras se refiere exclusivamente a las unidades materiales necesarias para producir los volúmenes indicados, su objetivo es asegurar que las organizaciones tengan suficientes existencias o insumos disponibles para satisfacer la demanda del mercado y mantener sus operaciones de manera continua.

Se considera plan financiero que establece la cantidad máxima de dinero que una empresa o persona está dispuesta a gastar en la compra de bienes o servicios durante un período determinado, para Nivelá (2020) el presupuesto de compras es determinar las necesidades de la empresa en relación con la demanda de inventario y su rotación. Es esencial que las

organizaciones comprendan que este presupuesto se vuelve imperativo para optimizar la rotación de sus inventarios, lo cual se reflejará directamente en las ventas.

Se puede interpretar que el presupuesto de compras es un plan detallado que establece las cantidades y los costos de los productos o materiales que una empresa necesita adquirir durante un período determinado. Este tipo de presupuesto es esencial para asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para operar sin problemas y cumplir con sus metas.

#### **2.2.1.1.2 Presupuesto de Gastos**

Un presupuesto de gasto, según Ramos (2020) se refiere al desembolso de dinero por parte de una empresa o individuo, al adquirir producto, servicios o activos. Este desembolso puede considerarse una inversión, ya sea en bienes tangibles o intangibles. En contabilidad, los gastos disminuyen el patrimonio neto de la empresa, manifestándose mediante reducciones en el valor de los activos o aumentos en el pasivo, siempre que no se relacionen con distribuciones a socios o propietarios.

De igual forma para Colcha et al. (2023), los gastos, abarcan la salida de recursos económicos destinados a la adquisición de productos o la obtención de servicios fundamentales para el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, abonar por un servicio o alquilar un espacio se clasifica como un gasto operativo, implicando salidas financieras para la empresa.

Ambos autores coinciden que el gasto implica la salida de dinero destinada a obtener elementos esenciales para la operación de una empresa, como el pago de servicios o el alquiler de espacios, representando salidas financieras. La lógica empresarial destaca la importancia de que los ingresos superen los gastos para lograr beneficios económicos.

#### **2.2.1.1.2.1 Presupuesto de producción**

El presupuesto de producción según Vargas y Cardenaz (2019) expresa en unidades dado a que permite analizar las cantidades económicas a producir en un tiempo determinado, se estudian diferentes factores que intervienen como los recursos financieros, materia prima, capital humano, costos, gastos, maquinarias, tecnología, entre otros; para

establecer un presupuesto para atender a las necesidades de los objetivos y cumplir con la productividad y alcanzar el nivel de competitividad y resultados favorables.

En la perspectiva de Chero (2020), Este presupuesto evalúa los recursos utilizados y generados por los departamentos de apoyo a la producción, como almacén, bodega de materiales, mantenimiento, ingeniería, supervisión, seguridad, limpieza, calidad, y otros departamentos que contribuyen al funcionamiento eficiente de las áreas de fabricación.

Según lo mencionado, el presupuesto de producción puede describirse como un plan detallado que establece las cantidades de productos que una organización pretende fabricar durante un periodo específico dado a que ayuda a coordinar la producción de manera eficiente al anticipar las necesidades de materiales, la capacidad de la planta y otros recursos esenciales.

#### **2.2.1.1.2.2 Presupuesto de materiales**

El propósito de este presupuesto para Araujo (2019), es mostrar las unidades de materiales que durante el ejercicio se requerirán para producir el volumen indicado en el presupuesto de producción según unidades de artículos terminados. Consiste en un cálculo anticipado de las cantidades y tipos de materiales necesarios para llevar a cabo la producción y satisfacer la demanda proyectada durante un período determinado.

El presupuesto de materiales es un componente esencial de la planificación financiera de una empresa, Sáez (2019) menciona que son los principales componentes usados en la producción que son transformados en artículos terminados con la adición de mano de obra y gastos indirectos de fabricación. El costo de los materiales puede ser dividido en materiales directos e indirectos

En términos específicos, el presupuesto de materiales juega un rol crucial en la administración financiera de una organización, orientado a anticipar y supervisar la obtención y utilización anticipada de los recursos materiales esenciales para ejecutar operaciones y alcanzar los objetivos de producción, este enfoque implica una estimación detallada de los tipos y volúmenes de materiales necesarios durante un periodo específico, tomando en cuenta proyecciones de demanda, políticas de inventario y los costos asociados.

### **2.2.1.1.2.3 Presupuesto de Mano de obra**

El presupuesto de mano de obra, para Huamancayo y Saavedra (2020) es una estimación planificada y detallada de los costos asociados con la contratación y compensación de los trabajadores directamente involucrados en la producción o realización de bienes y servicios en una empresa. Este presupuesto incluye los salarios, beneficios y otros costos laborales asociados a los empleados cuya labor está directamente relacionada con las actividades operativas esenciales de la organización.

De la misma forma, Huamancayo & Saavedra (2020) se señala que el presupuesto de mano de obra abarca la producción realizada por operarios, capataces, oficiales y peones que intervienen en la ejecución de una obra de construcción, aplicando tanto esfuerzo físico como mental. Este aspecto es crucial para el progreso de la obra y es vital para asegurar que la empresa disponga de los recursos financieros necesarios para cubrir los costos laborales y mantener una fuerza de trabajo suficiente para cumplir con sus objetivos operativos y estratégicos.

De acuerdo con lo mencionado el presupuesto de mano de obra constituye una herramienta esencial en la planificación financiera de una organización, concebida para estimar y administrar los costos vinculados a los recursos humanos necesarios para ejecutar las operaciones durante un periodo específico. Al desarrollar y supervisar de manera efectiva un presupuesto de mano de obra, las empresas pueden optimizar la asignación de recursos humanos, prever y controlar los gastos laborales, y asegurar una gestión eficaz de los recursos.

### **2.2.1.1.3 Flujo de caja**

La gestión del flujo de caja es una herramienta que proporciona a las organizaciones datos cuantitativos sobre los movimientos de entrada y salida de efectivo en sus actividades, incluyendo las operativas, de inversión y financiamiento. Cuesta y Vásquez (2021) mencionan que este enfoque facilita la disponibilidad de información oportuna para evaluar y supervisar los procesos de planificación de efectivo, lo que, a su vez, reduce el riesgo al permitir la proyección de resultados de ingresos y gastos, facilitando así la toma de decisiones informada.

De igual forma para Ancho (2019) el flujo de caja representa la acumulación de recursos líquidos a lo largo de un periodo determinado, lo que lo convierte en un indicador crucial de la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras. El análisis detallado de los flujos de caja es útil para identificar problemas de liquidez, evaluar la factibilidad de proyectos de inversión y medir la eficiencia financiera. Este flujo se divide en tres categorías: operativo, de inversión y de financiamiento.

El flujo de caja es esencial para las organizaciones, dado a que se refiere a la acumulación de activos líquidos en un periodo específico, actuando como indicador de la liquidez de la organización, es crucial para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión y medir la rentabilidad, ya que representa la cantidad de dinero en efectivo disponible y permite un registro detallado de ingresos y egresos.

#### **2.2.1.1.3.1 Presupuesto de efectivo**

El presupuesto de efectivo es un plan financiero que pronostica las entradas y salidas del dinero de una empresa para Miranda (2021) permite pronosticar las futuras entradas y salidas de efectivo para medir la liquidez de las empresas en un periodo determinado, con una importancia significativa en la planeación financiera. Este presupuesto denominado también flujo de caja o de tesorería se estructura mediante la información proporcionada por las cédulas presupuestarias que formulan el presupuesto operativo.

El objetivo principal del presupuesto de efectivo es asegurar que la empresa tenga suficiente efectivo disponible para cubrir sus obligaciones financieras, Guamán et al (2021) menciona que el pronóstico de caja es un estado de las entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Ésta lo usa para calcular sus necesidades de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planificación de los excedentes y faltantes de caja. Por lo regular, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños.

De acuerdo con los autores, podemos decir que el presupuesto de efectivo es una herramienta financiera que anticipa y organiza cómo se moverá el dinero en una empresa en un lapso específico, generalmente a corto plazo. Su propósito principal es estimar y manejar las entradas y salidas de efectivo, lo que permite a la empresa prever y prepararse para sus necesidades de liquidez.

#### **2.2.1.1.4 Inversiones**

La inversión en la educación financiera para Enríquez (2021) lo considera como una práctica valiosa, cuyos beneficios se verán reflejados en las generaciones venideras, como la seguridad, el ejercicio del presupuesto interno, la comprensión de los productos financieros contratados; todo será parte de la vida cotidiana y será integral como herramienta esencial para el bienestar personal y familiar.

De la misma forma para Armijos (2019) nos menciona que las inversiones hacen referencia a la asignación de recursos económicos con el fin de obtener activos o participaciones con la expectativa de generar beneficios en el futuro. Estos activos abarcan acciones, bonos, bienes raíces, instrumentos financieros, empresas, entre otros.

Se interpreta que la inversión se define como la asignación de recursos financieros con el objetivo de adquirir activos fijos o participaciones, con la expectativa de obtener beneficios futuros. Estos activos pueden abarcar una variedad de formas, como acciones, bonos, bienes raíces, instrumentos financieros o la adquisición de participaciones en empresas.

##### **2.2.1.1.4.1 Presupuesto de Inversiones**

El presupuesto de Inversión para Nugra (2023) es un plan detallado de actividades destinadas a una acción económica futura, o sea, a una posible inversión de algún tipo sea este a corto o largo plazo, además de los ingresos y egresos necesarios para ejercer la actividad en forma correcta. Se trata de un tipo de documento que permite a la administración de las empresas planear y controlar el alcance estratégico de la empresa, esta surge de la necesidad de un actor económico público o privado de incrementar rendimiento financiero.

Según Ramírez (2019), el presupuesto de inversión recoge información para que los directivos de las organizaciones decidan sobre las inversiones de las empresas permitiendo a los directivos: identificar, desarrollar y evaluar las oportunidades de inversión y que resulten de gran rentabilidad para la empresa.

De manera específica el presupuesto de inversión engloba la asignación de recursos financieros para comprar activos, ampliar instalaciones, desarrollar nuevos productos, tecnologías u otras iniciativas que conlleven un desembolso significativo de capital. Su

principal objetivo radica en ofrecer una guía organizada para la distribución eficaz de los recursos financieros, contribuyendo a que la empresa logre sus metas estratégicas y optimice el rendimiento de sus inversiones.

## **2.2.2 DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

Según Palacios (2010)

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno interno como competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos. (p. 17)

De acuerdo con Fernández (2005)

La dirección estratégica es, una disciplina multifuncional que se ocupa de la formulación, implantación y control de la estrategia, con objeto de alcanzar una ventaja competitiva de carácter sostenible. Para ello, la empresa despliega los recursos que están a su alcance más allá de las necesidades actuales para orientarlos hacia un futuro deseado. (p. 3)

Por lo tanto, la dirección estratégica se define como el proceso mediante el cual una organización establece sus metas a largo plazo y determina las acciones y recursos necesarios para lograrlas. Este enfoque conlleva la toma de decisiones a nivel ejecutivo con el propósito de alinear los recursos y las capacidades de la empresa con las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo.

### **2.2.2.1 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica para Chugá y Chamorro (2020) es un instrumento de gestión que define la ruta a seguir para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Además, permite a las empresas profundizar en su autoconocimiento, lo que les facilita estar preparadas para enfrentar los desafíos que presenta el mercado actual. Esto cobra mayor



importancia debido a que la globalización ha alterado de manera acelerada tanto el entorno empresarial como la estabilidad en el empleo.

De igual manera para Baldeos et al. (2020) la planificación estratégica es el trabajo de gestión que incluye el estudio del escenario, el establecimiento de metas y la definición de tácticas para la consecución de las metas planteadas y en la implementación de planes. Actividad que muestra cómo implementar estas tácticas, en los estudios de planificación estratégica se determine a dónde quiere ir y le explica cómo llegar y cómo hacerlo.

De acuerdo con lo mencionado la planificación estratégica comprende la formulación de la visión, misión y valores de una entidad, así como la fijación de metas y objetivos, así mismo implica la identificación de iniciativas y asignación de recursos esenciales para alcanzar el éxito a largo plazo. Esta metodología se presenta como una herramienta fundamental en la toma de decisiones ejecutivas, facilitando la coordinación de todas las actividades organizativas con los objetivos estratégicos de la entidad.

#### **2.2.2.1.1 Formulación de la Estrategia**

La formulación estratégica para Dess y Lumpkin (2019) se refiere al proceso mediante el cual una organización desarrolla y define las estrategias que guiarán su dirección a largo plazo. Este proceso implica la identificación y evaluación de objetivos, la valoración de recursos y capacidades internas, así como el análisis del entorno externo, incluyendo oportunidades y amenazas.

De acuerdo con Mintzberg (2019) define la formulación estratégica como un proceso creativo e intuitivo que involucra la elaboración de un plan general para alcanzar los objetivos de una organización. Este proceso no es lineal ni estático, sino que se caracteriza por ser dinámico y flexible, adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno, es esencial para la adaptabilidad y el éxito a largo plazo de una organización en un entorno empresarial dinámico.

Se menciona que la formulación estratégica se refiere al procedimiento por el que una entidad crea y establece las estrategias que orientarán su desempeño a largo plazo. Este proceso implica la identificación y evaluación de las metas y objetivos organizacionales, junto con la elaboración de planes y acciones específicas para lograrlos, se fundamenta

en un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la entidad, considerando aspectos como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

#### **2.2.2.1.1.1 FODA**

El análisis de FODA según Mallma (2022) tiene como propósito de este análisis es utilizar las fortalezas de la organización para capitalizar las oportunidades de mercado, al tiempo que se buscan estrategias para mitigar o eliminar las amenazas mediante la corrección o eliminación de las debilidades existentes. Este enfoque establece las principales decisiones estratégicas que deben ser consideradas en las etapas posteriores.

El FODA es una herramienta metodológica que describe las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un objeto de análisis, a fin de identificar acciones estratégicas que utilicen las fortalezas encontradas y aprovechar las oportunidades que se presentan en el contexto. Este tipo de análisis es utilizado en los procesos de planificación estratégica, generalmente en la etapa de diagnóstico para conocer la realidad del territorio (Silva Lira & Sandoval, 2012)

Conforme a lo expresado por los autores, el análisis FODA constituye un marco de referencia para evaluar de manera holística los factores internos y externos que influyen en una entidad. Este enfoque posibilita la identificación de aspectos positivos y negativos internos, así como de factores externos que podrían afectar el rendimiento y la posición estratégica de la entidad en consideración.

#### **2.2.2.1.1.2 Misión**

La misión, para Corrales (2019) hace referencia a una declaración concisa que define el propósito fundamental de su existencia y establece la razón de ser de la entidad este guía las acciones y decisiones de la organización, proporcionando una dirección clara y un marco para la toma de decisiones estratégicas en línea con sus objetivos fundamentales.

De la misma manera para García et al. (2022) **este es** un componente importante para lograr el propósito de la organización, su misión, por eso en el caso de las empresas del sector construcción, objeto de estudio, los individuos deben conocerla y comprenderla, para contribuir con la eficiencia y el logro de los objetivos fijados mediante el cumplimiento del trabajo y la actividad conjunta.

De acuerdo con los autores la misión es una declaración que encapsula el propósito central y las metas fundamentales que dirigen sus acciones y decisiones. La misión se convierte en un faro que orienta las actividades cotidianas y estratégicas de la organización, proporcionando un marco significativo para alinear sus esfuerzos hacia el logro de objetivos específicos y coherentes con sus valores fundamentales.

#### **2.2.2.1.1.3 Visión**

La visión para García et al. (2022) hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones rivales. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo esto proporciona una guía para la toma de decisiones estratégicas y orienta las acciones hacia la consecución de metas que reflejen los valores y la identidad fundamental de la entidad.

De la misma forma, para Gargate (2023), nos menciona que desarrollar una visión estratégica implica comprender de manera nítida los objetivos a largo plazo de una entidad y su conexión con la administración del capital humano. Va más allá de la simple definición de metas; constituye una dirección que orienta las acciones y decisiones en el ámbito de recursos humanos.

Por lo tanto, la visión, se refiere a la capacidad de visualizar, entender o prever de manera clara y proyectada un objetivo, dirección o estado futuro deseado. En el ámbito empresarial u organizacional, la visión estratégica implica una representación conceptual y aspiracional del futuro a largo plazo que la entidad aspira alcanzar. Esta visión actúa como una guía inspiradora y orientadora para las acciones y decisiones, funcionando como un faro que orienta los esfuerzos hacia el logro de metas y la consecución de una misión específica.

#### **2.2.2.1.1.4 Objetivos**

Los objetivos proporcionan un marco estructurado para orientar los esfuerzos y recursos hacia el logro de resultados específicos y alineados con la visión y misión de la entidad según Paz y Suarez (2022) direcciona lo que se desea alcanzar, las metas que se planificarán, derivando en las estrategias a seguir, considerando los escenarios y las

capacidades disponibles a corto, mediano y largo plazo, con las variaciones propias de la dinámica del momento.

De la misma forma para Wheelen et al. (2007) nos menciona que, los objetivos de la empresa pueden estar mal establecidos, dado a que pueden enfocar demasiado en las metas operativas a corto plazo y ser tan generales y poco reales. Podría haber una brecha entre los objetivos planificados el rendimiento o es necesario replantear los objetivos a un nivel más bajo para que sean realistas.

Los objetivos son metas a largo plazo que una organización establece para guiar su dirección general y lograr su visión, con el propósito de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades fundamentales en su entorno empresarial. Estos objetivos sirven como directrices claras para la toma de decisiones y la asignación de recursos, facilitando que la organización concentre sus esfuerzos en aspectos esenciales para su desarrollo y permanencia a largo plazo.

#### **2.2.2.1.2 Implementación de la Estrategia**

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados, por ello para Pérez (2019) la implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente es la amplia gama de actividades gerenciales que hay que atender, las maneras por las que los directivos pueden abordar cada actividad, la habilidad necesaria para lanzar iniciativas y que estas funcionen.

De la misma forma para Cardona et al (2020) en el ámbito empresarial, la implementación de la estrategia abarca múltiples enfoques y no se limita a una sola perspectiva. Por eso, existe una diversidad de especialistas que presentan puntos de vista diferentes, basados en la intuición y teniendo en cuenta las teorías previas, pero para ofrecer una visión integral más útil para su análisis y aplicación.

##### **2.2.2.1.2.1 Plan operativo**

El Plan Operativo para Barona (2019), es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar la información generada de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los

recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas.

El plan operativo consiste en un informe pormenorizado que describe cómo una organización realizará sus operaciones para alcanzar los objetivos y metas delineados en su plan estratégico. A diferencia del plan estratégico, el cual se orienta hacia los objetivos a largo plazo y la orientación general de la organización, el plan operativo se concentra en las acciones concretas, los plazos y los recursos requeridos para poner en práctica esas estrategias y lograr los objetivos a corto plazo.

#### **2.2.2.1.2.2 Estado de resultados**

El estado de resultado también conocido como cuenta de pérdidas y ganancias según es un documento financiero, que refleja la rentabilidad que obtuvo la empresa dentro de un periodo económico. Por tal motivo, Valle (2020) nos menciona que la información reflejada en este estado financiero permite tomar decisiones a futuro sobre pronósticos que se podrían obtener, gracias a la correlación que se obtendría de esta información para proyectar los beneficios económicos que se ajusten a la realidad.

De la misma forma para Luna (2020) el estado de resultados presupuestado permite tomar decisiones a futuro por parte de la organización, permitiendo planificar o ajustar ingresos o egresos que se generarían en relación con la demanda que se podría pronosticar como beneficios económico futuro. Por ende, es indispensable las proyecciones de resultados económicos.

Por lo tanto, se entiende el estado de resultado es un informe financiero que proporciona un resumen de los ingresos, costos y gastos de una empresa durante un período específico trimestral o anual, este estado financiero muestra cómo los ingresos generados por la empresa se transforman en utilidades o pérdidas netas tras deducir los costos y gastos asociados con la operación del negocio.

#### **2.2.2.1.3 Control de la Estrategia**

Una estrategia de control según León (2019), se la implementa para ayudar a detectar problemas o cualquier inconveniente que ocurra en los procesos, lo cual permitirá tomar las medidas adecuadas para corregir o mejorar las falencias de la empresa. Los

indicadores de control se plantean con el objetivo de obtener información precisa y veraz de los procesos, al conocer el funcionamiento de la empresa se abre camino a la oportunidad de mejora de la organización.

En el ámbito empresarial, el control estratégico se define como el procedimiento a través del cual una entidad vigila y valora la ejecución de sus estrategias, asegurándose de que estén en sintonía con los objetivos establecidos y generen los resultados esperados. Este proceso incluye la evaluación del rendimiento actual en relación con los objetivos estratégicos, y la aplicación de acciones correctivas en caso de ser requerido.

#### **2.2.2.1.3.1 Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es una herramienta de control y planeación para mitigar actividades administrativas que fundamentan sistemáticamente según Veliz y Tigre (2021) menciona que esto permite al trabajador dar un mejor desempeño en sus áreas laborales, y se dirige a los logros de los objetivos individuales y organizaciones que les permite como gerente tener una mayor producción y rentabilidad organizacional y a los colaboradores tener una mayor bonificación y una motivación eficaz para lograr sus metas.

La evaluación de rendimiento constituye de un procedimiento organizado que examina y valora el desempeño laboral de un individuo, un grupo de trabajo o una entidad, considerando los objetivos, criterios y expectativas previamente definidos. Su propósito fundamental es ofrecer una retroalimentación constructiva, señalar áreas de posible mejora, reconocer logros y fundamentar decisiones respecto al crecimiento profesional, ascensos o compensaciones

## CAPÍTULO III

### 3. PROCESO METODOLÓGICO

#### 3.1. Diseño o tradición de la investigación seleccionada

**Tabla 1**

*Cuadro Metodológico de la Investigación Cualitativa.*

<b>Enfoque</b>	<b>Paradigma</b>	<b>Método</b>
Mixto	Positivista	Deductivo
<b>Nivel de investigación</b>	<b>Diseño</b>	<b>Técnicas</b>
Descriptivo	No experimental	Encuesta Análisis de Componentes Principales (ACP) Entrevista
<b>Instrumentos</b>	<b>Unidades de Estudio</b>	<b>Participantes</b>
Guía de encuesta Guía de entrevista Hoja de Excel	<b>Población</b> Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso <b>Muestra</b>	Directivos de las asociaciones, Responsables de la elaboración y gestión del presupuesto Productores de cacao

*Nota:* Metodologías a utilizar en la investigación

#### 3.1.1. Enfoque mixto (Multimétodo)

##### **Cuantitativo**

El desarrollo del proyecto adapta un enfoque cuantitativo el cual Vega et al. (2014) considera que este método se utiliza para la recopilación y análisis de datos con la finalidad de satisfacer interrogantes sobre la investigación y examina hipótesis establecidas anteriormente. En contexto al enfoque cuantitativo se centra en el análisis numérico y la medición de las variables presupuesto y dirección estratégica, a través de técnicas estadísticas y modelos matemáticos, se busca comprender cómo el presupuesto afecta la gestión estratégica de las asociaciones. Este enfoque permite evaluar la eficiencia, la rentabilidad y la viabilidad financiera de las decisiones presupuestarias, contribuyendo así a una dirección estratégica informada y basada en datos.

##### **Cualitativo**

En cuanto al enfoque cualitativo, Padilla & Marroquín (2021) mencionan que tradicionalmente se asociaba con áreas sociales, antropológicas o humanistas. Sin embargo, este enfoque no se limita a esas áreas y puede utilizarse para evaluar la percepción, los sentimientos y las experiencias de cualquier grupo humano en cualquier contexto. Se destaca que el proceso de este enfoque cualitativo se caracteriza por que se desarrolla a medida que avanza, orientado a realidades subjetivas e inductivo.

### **3.1.2. Paradigma**

#### **Positivista**

Desde un paradigma positivista, a juicio de Meza (2015) se rige en la creencia de que el conocimiento se puede obtener a través de la observación objetiva, la medición y la aplicación de métodos científicos rigurosos. Este considera que los datos recopilados a través de investigaciones rigurosas y controladas pueden proporcionar una comprensión objetiva y generalizable de cómo el presupuesto tiene incidencia en la dirección estratégica de estas organizaciones.

### **3.1.3. Método Deductivo**

El método es el trayecto o la forma de actuar, puede establecerse a una naturaleza al adherirse como una conducta. Urzola, M. (2020) Postula que el método deductivo parte de ideas abstractas, como teorías o conceptos generales, y las aplica a situaciones específicas. Se empieza con una premisa general y, a través de la observación de ejemplos concretos y la formulación de hipótesis, se llega a una conclusión que se generaliza a toda la clase o conjunto estudiado. En otras palabras, se va de lo general a lo particular, usando la teoría para explicar o predecir fenómenos específicos.

### **3.1.4. Tipo de Investigación descriptivo**

Esta investigación pretende identificar y describir de manera precisa cómo se estructura y utiliza el presupuesto en estas asociaciones, evaluando su rol y efectividad como herramienta de dirección estratégica. En la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, se busca dar una visión clara y comprensiva de las prácticas presupuestarias y de su impacto en la toma de decisiones, por eso el tipo de investigación será la descriptiva, como expresa Esteban (2018) esta investigación tiene como fin principal



acumular información sobre características, propiedades, aspectos o dimensiones de individuos, agentes e instituciones.

### **3.1.5. Diseño no experimental**

El diseño de investigación es el esquema u orientación que se emplea para la preparación, ejecución y análisis de estudio. Es una modalidad de encontrar solución a las interrogantes o hipótesis de la investigación. Empleando las palabras de Sousa, et al., (2007) señala que el diseño no experimental es un método utilizado en el estudio de fenómenos sin intervenir ni controlar las variables que se están analizando. En este tipo de investigación, el investigador observa lo que sucede en situaciones naturales, lo que significa que no hay una asignación aleatoria de participantes, ni manipulación de las variables, ni grupos de comparación definidos como en los estudios experimentales.

### **3.1.6. Técnicas**

#### **Encuesta**

Para la recolección de los datos, se utilizó una encuesta, la cual se diseñó para captar información relevante de 30 asociaciones del sector cacaotero en la provincia de El Oro. Esta encuesta se centró en dos aspectos fundamentales: la Planificación Estratégica y el Presupuesto. Ambos indicadores fueron elegidos para evaluar cómo estas asociaciones se organizan y gestionan sus recursos financieros. Una vez recopilados los datos, se procesaron cuidadosamente usando el software estadístico SPSS 24, lo que permitió asegurar que el análisis fuera preciso y confiable.

#### **Análisis de Componentes Principales (ACP)**

Para analizar los datos obtenidos, se aplicó una técnica llamada Análisis de Componentes Principales (ACP). Esta herramienta estadística ayuda a simplificar la información al identificar los factores más importantes que influyen en los resultados. Gracias al ACP, fue posible destacar las áreas clave que necesitan atención para mejorar la competitividad de las asociaciones cacaoteras. En resumen, esta técnica no solo permitió comprender mejor la relación entre los distintos aspectos evaluados, sino que también ofreció una base sólida para tomar decisiones estratégicas más informadas.

#### **Entrevista**

La entrevista al personal administrativo de la Asociación de Agricultores Emprendedores "El Progreso" se enfoca en dos aspectos fundamentales del estudio: el manejo del

presupuesto y la dirección estratégica. Durante las entrevistas, se busca entender cómo el presidente y el equipo administrativo establecen y aplican las directrices para gestionar y controlar el presupuesto, asegurando que estas prácticas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

### **3.1.7. Instrumentos**

#### **Guía de encuesta**

El instrumento de investigación "encuesta" empleando las palabras de Feria et al. (2020) considera que tiene tres ventajas, primero garantiza el alcance de opiniones del máximo número de personas; es más sencillo recopilar información aun si las personas encuestadas se encuentran ubicadas en diferentes lugares; y permite organizar y examinar las respuestas de los encuestados de forma eficiente, transformando estos datos en información valiosa para la investigación mediante el análisis interpretativo realizado por el investigador. Esta técnica es muy eficaz para analizar percepciones, comportamientos, y opiniones, ofreciendo una visión detallada y objetiva para respaldar hipótesis, identificar tendencias y validar resultados.

#### **Guía de entrevista**

Como expresa **Folgueiras (2016)** la entrevista es una herramienta valiosa para recoger información de manera directa y personal. Además de ser utilizada en investigaciones, su importancia radica en el tipo de información que se puede obtener, la cual incluye experiencias, opiniones y acontecimientos vividos por las personas. Esto sugiere que las entrevistas no solo son un medio para obtener datos, sino que tienen un valor intrínseco al permitir un entendimiento más profundo de las perspectivas humanas.

#### **Hojas de Excel**

Para Romero et al. (2021) Excel es una plataforma que permite a usuarios con diversos niveles de conocimientos en matemáticas y estadística analizar datos y tomar decisiones utilizando fórmulas operativas. Sus extensiones, incluyendo herramientas estadísticas, Solver y Crystal Ball, amplían significativamente sus funcionalidades, convirtiéndolo en una herramienta especialmente valiosa para el modelado y la toma de decisiones.

### **3.1.8. Unidades de Estudio**

La unidad de estudio para este trabajo de titulación es la "Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso", una entidad dedicada a la producción de productos naturales y artesanales utilizando cacao nacional fino de aroma. Esta asociación se especializa en la elaboración de pasta de cacao, bombones y licor de cacao, destacándose por su compromiso con la calidad y la tradición en el procesamiento de cacao.

### **3.1.9. Participantes**

Entre los participantes en este proyecto están los directivos de la "Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso", responsables de tomar decisiones estratégicas y supervisar las operaciones. También se contará con la participación de los responsables de la elaboración y gestión del presupuesto, quienes supervisan la asignación de recursos y aseguran la eficiencia financiera en la producción de productos de cacao.

## **3.2. Proceso de recolección de datos en la investigación.**

En la provincia de El Oro, las asociaciones agropecuarias productoras de cacao son vitales para la economía local, a fin de que proporcionan empleo y riqueza para la población local. Sin embargo, para seguir siendo competitivas en el mercado actual, las asociaciones cacaoteras deben establecer una dirección estratégica adecuada que les permita cumplir eficazmente sus objetivos y metas.

El presupuesto es un instrumento vital para llevar a cabo el plan estratégico de cualquier empresa (Ramírez, 2011), a causa de permite a las organizaciones cacaoteras planificar y gestionar eficazmente sus recursos. Es por eso que las organizaciones pueden distribuir eficazmente sus recursos financieros, humanos y materiales para alcanzar sus metas y objetivos cuando cuentan con un presupuesto bien definido y planificado.

Para que las organizaciones cacaoteras de la provincia de El Oro sean competitivas, es necesario aplicar herramientas como el plan presupuestario, con el fin de que se reconozcan el principio y fin del proceso operativo con la dirección clara descrita en el planteamiento de objetivos, y eso se realiza siempre que las organizaciones cuenten con dirección estratégica bien definida, esto les ayudará a construir estrategias exitosas que les permitirán alcanzar altos niveles de desempeño en un mercado cada vez más competitivo.

Para poder cumplir con el objetivo de la investigación se aplicará la metodología de Análisis de Componentes Principales (ACP) y las Tablas Cruzadas, que permiten analizar de manera efectiva la información y evaluar el desempeño de la asociación cacaoteras.

Para la recolección de los datos se utilizó la herramienta de la encuesta y los resultados fueron tomados desde los obtenidos en el proyecto de investigación denominado, **“Dirección estratégica para la construcción de la competitividad en las organizaciones del sector cacaotero de la provincia de El Oro”** y al mismo tiempo se encuentra divididas en dos indicadores como lo son: Planificación Estratégica y Presupuesto, la encuesta fue aplicada a 30 asociaciones del sector cacaotero de la provincia de El Oro. Los datos fueron tabulados y procesados mediante el software estadístico SPSS 24.

El método estadístico Análisis de Componentes Principales (ACP) encuentra los factores clave que explican la mayor parte de la variabilidad en una colección de datos, reduciendo así la dimensionalidad del conjunto de datos (Solano et al., 2019). En el caso de las empresas cacaoteras de El Oro, el ACP puede utilizarse para determinar las variables importantes que influyen en la competitividad de la empresa. Esta información puede ser utilizada por la dirección estratégica para tomar decisiones que mejoren los procesos de dirección en las organizaciones. Además, la utilización de Tablas Cruzadas facilita el examen de la correlación entre variables (Castellaro y Roselli, 2022), señalando cualquier patrón o tendencia que pueda afectar a la eficacia de la asociación.

### 3.3. Sistema de categorización en el análisis de los datos.

#### Tabla 2

##### *Matriz de Operacionalización de Variables*

<b>Tema de la investigación:</b>	
El presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de las asociaciones agropecuarias productoras de cacao de la provincia de El Oro.	
<b>Objetivo General:</b>	
Analizar al presupuesto, desde la fundamentación teórica hasta su aplicación práctica, como herramienta de la dirección estratégica de las organizaciones cacaoteras de la provincia de El Oro.	
<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>

### Presupuesto

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, departamentos y responsable de una organización y que expresa en términos monetarios de los ingresos, gastos y recursos que se generen de un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia (Muñiz, L., & González, L 2009, p.41).

Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Ramírez, 2005, p.270)

### Dirección Estratégica

La dirección estratégica es, por lo tanto, una disciplina multifuncional que se ocupa de la formulación, implantación y control de la estrategia, con objeto de alcanzar una ventaja competitiva de carácter sostenible. Para ello, la empresa despliega los recursos que están a su alcance más allá de las necesidades actuales para orientarlos hacia un futuro deseado (Fernández, 2005, p. 16).

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. (Palacios, 2010, p. 17).

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Subdimensión	Indicadores
Examinar los presupuestos empresariales	<b>Presupuesto</b>	Plan táctico	Presupuesto Ingresos	✓ Presupuesto de ventas
			Presupuesto Costos y Gastos	✓ Presupuesto compras
			Flujo de caja	✓ Presupuesto de producción
			Inversiones	✓ Presupuesto de materiales
				✓ Presupuesto de Mano de obra
				✓ Presupuesto de efectivo
				✓ Presupuesto de Inversiones
Describir a la dirección estratégica de las organizaciones cacaoteras de	<b>Dirección estratégica</b>	<b>Planificación estratégica</b>	Formulación de la Estrategia	✓ FODA ✓ Misión ✓ Visión ✓ Objetivos ✓ Plan operativo
			Implementac	

---

la provincia de El Oro.	ión de la Estrategia	✓ Estado de resultados
	Control de la Estrategia	✓ Evaluación de desempeño

---

*Nota:* Variables presupuesto y dirección estratégica del proyecto de investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Descripción y argumentación teórica de los resultados

##### 4.1.1. Análisis de encuestas

A continuación, en la tabla 3, se presenta la estadística de fiabilidad que se aplicó a las preguntas de las encuestas que fueron aplicadas, mediante el alfa de Cronbach, en donde teóricamente el resultado debe ser mayor a 0,7 para que los ítems sean fiables para el estudio (González y Aspeé, 2021). En donde para este estudio se obtuvo un coeficiente de Cronbach de 0.978, demostrando la alta fiabilidad y consistencia óptimas de todos los ítems y respuestas aplicadas para la explicación de este estudio.

**Tabla 3**

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,978	,979	6

*Nota.* Elaborado, en base a los resultados del SPSS.

Por lo que se refiere a los resultados del Análisis de Componentes Principales, en la tabla 4, apreciamos la Prueba de KMO y Test de Esfericidad de Bartlett, en el que se puede argumentar que las preguntas y los indicadores de Planificación Estratégica y de Presupuesto que fueron seleccionadas para poderles aplicar el ACP, son idóneos ya que obtuvieron un valor de 0.857 en la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin, superando a la expectativa teórica en donde para hacer aceptado el valor obtenido debe ser mayor a 0.5 (Pizarro y Martínez, 2020). Y a su vez el Test de Esfericidad de Bartlett, muestra que la el análisis y explicación para este estudio, tiene un alto grado de significación, con un nivel de significación inferior al 5%, lo que indica un nivel de confianza superior al 95%.

**Tabla 4**

*Prueba de KMO y Test de Esfericidad de Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,857
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	347,365
	gl	15
	Sig.	,000

*Nota.* Elaborado, en base a los resultados del SPSS.

En cuanto a la tabla 5, se aprecia Autovalores de los Componentes y Varianza total explicada. Donde se puede argumentar que teóricamente este estudio se compone de un solo componente principal, dado que los autovalores iniciales deben ser mayor a 1, por lo el primer componente tiene autovalores iniciales de 5.4, explicando el 90.5% de este estudio. Al igual como se puede observar en el grafico 1, en donde se visualiza de igual forma que en este estudio solo un componente cumple el criterio teóricamente.

**Tabla 5**

*Autovalores de los Componentes y Varianza total explicada*

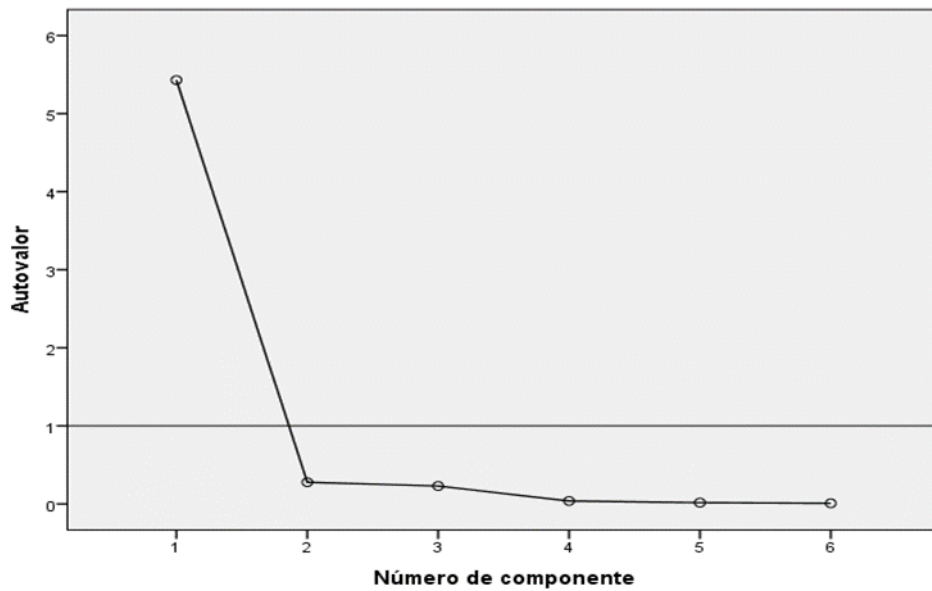
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,430	90,503	90,503	5,430	90,503	90,503
2	,278	4,633	95,136			
3	,229	3,823	98,959			
4	,038	,635	99,595			
5	,016	,273	99,868			
6	,008	,132	100,000			

*Nota.* Elaborado, en base a los resultados del SPSS. Método de extracción, ACP

**Figura 3**

*Figura de Sedimentación*





*Nota.* Elaborado, en base a los resultados del SPSS.

Mientras que en la tabla 6, se aprecia los componentes principales de este estudio que son las preguntas relacionadas con el indicador de presupuesto teniendo una representación en este estudio mayor al 80%, para su análisis y su explicación.

**Tabla 6**

*Matriz de Componente*

	Componente
	1
P100_GPPRES	,919
P101_INVOLUC	,986
P102_COPYE	,873

*Nota.* Elaborado, en base a los resultados del SPSS.

Con respecto a los resultados de las Tablas Cruzadas, en donde se analiza también el indicador de Planificación Estratégica en función al indicador de Presupuesto y a su vez se analizó el nivel de significancia con su respectiva correlación de las variables. Por lo que a continuación se explican dichos resultados alcanzados en este estudio:

**Tabla 7***Evaluación de la Planificación Estratégica en base al Plan Presupuestario Anual*

		Plan Presupuestario				Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>Planificación Estratégica</b>	Totalmente en desacuerdo	1 (3.33%)	2 (6.67%)	2 (6.67%)	0	<b>5</b>
	En desacuerdo	0	3 (10%)	0	0	<b>3</b>
	De acuerdo	1 (3.33%)	3 (10%)	4 (13.33%)	1 (3.33%)	<b>9</b>
	Totalmente de acuerdo	1 (3.33%)	0	4 (13.33%)	8 (26.67%)	<b>13</b>
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>30</b>

	Pruebas de chi-cuadrado		Medidas simétricas		
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	R de Pearson	Correlación de Spearman
Chi-cuadrado de Pearson	20,087	9	,017		
Razón de verosimilitudes	23,863	9	,005	,534*	,611*
Asociación lineal por lineal	8,265	1	,004		
N de casos válidos	30				

*Nota:* Elaborado, en base a los resultados del SPSS. nivel de significancia al 1%. En la tabla 7, se observa que el p\_value es inferior al 5%, por lo que tiene un nivel de confianza superior al 95%, la evaluación de la planificación estratégica en función al plan presupuestario demuestra un alto grado de dependencia y correlación entre estas dos variables. En consecuencia, puede afirmarse que cuanto más planificadas estratégicamente estén las empresas cacaoteras, más se beneficiará la gestión del plan presupuestario y viceversa. Por ello, que el 63,33% de los encuestados están de acuerdo y creen firmemente que la planificación estratégica y gestión del plan presupuestario son cruciales para desarrollar planes que ayuden a la maximización de los recursos de empresas cacaoteras, con el fin de poder alcanzar sus metas y objetivos.

**Tabla 8***Evaluación de la Planificación Estratégica en base al Presupuesto Integrador*

		Presupuesto Integrador				Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>Planificación Estratégica</b>	Totalmente en desacuerdo	1 (3.33%)	4 (13.33%)	0	0	<b>5</b>
	En desacuerdo	0	3 (10%)	0	0	<b>3</b>
	De acuerdo	1 (3.33%)	2 (6.67%)	5 (16.67%)	1 (3.33%)	<b>9</b>
	Totalmente de acuerdo	1 (3.33%)	0	4 (13.33%)	8 (26.67%)	<b>13</b>
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>30</b>

	Pruebas de chi-cuadrado			Medidas simétricas	
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	R de Pearson	Correlación de Spearman
Chi-cuadrado de Pearson	26,171	9	,002		
Razón de verosimilitudes	30,816	9	,000	,652*	,696*
Asociación lineal por lineal	12,335	1	,000		
N de casos válidos	30				

*Nota.* Elaborado, en base a los resultados del SPSS. nivel de significancia al 1%. Por lo que se refiere a la tabla 8, se aprecia que el p\_value es inferior al 5%, por lo que tiene un nivel de confianza superior al 95%, la evaluación de la planificación estratégica en base al Presupuesto Integrador, se puede argumentar que existe un alto grado de dependencia y correlación entre estas dos variables. En efecto, puede establecer que cuanto más planificadas estratégicamente estén las empresas cacaoteras, más se beneficiará el presupuesto integrador, por estar involucradas en todos los departamentos de las asociaciones y viceversa. Por ello, que el 60% de los encuestados están de acuerdo y creen firmemente que la planificación estratégica y el presupuesto integrador son cruciales para desarrollar planes que ayuden al crecimiento de las empresas cacaoteras, con el fin de poder alcanzar sus metas y objetivos.

### **Tabla 9**

*Evaluación de la Planificación Estratégica en base al Presupuesto que Representa la Cuantificación*

		Presupuesto que Representa la Cuantificación				Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>Planificación Estratégica</b>	Totalmente en desacuerdo	1 (3.33%)	4 (13.33%)	0	0	<b>5</b>
	En desacuerdo	0	3 (10%)	0	0	<b>3</b>
	De acuerdo	0	2 (6.67%)	5 (16.67%)	2 (6.67%)	<b>9</b>
	Totalmente de acuerdo	1 (3.33%)	0	2 (6.67%)	10 (33.33%)	<b>13</b>
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>30</b>

	Pruebas de chi-cuadrado			Medidas simétricas	
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	R de Pearson	Correlación de Spearman
Chi-cuadrado de Pearson	29,867	9	,000		
Razón de verosimilitudes	34,090	9	,000	,712*	,727*
Asociación lineal por lineal	14,711	1	,000		
N de casos válidos	30				

*Nota.* Elaborado, en base a los resultados del SPSS. Nivel de significancia al 1%.

Y finalmente en cuanto a la tabla 9, se observa que el p\_value es inferior al 5%, por lo que tiene un nivel de confianza superior al 95%, la evaluación de la planificación estratégica en función al Presupuesto que Representa la Cuantificación de objetivos, políticas y estrategias demuestran un alto grado de dependencia y correlación entre estas dos variables. En consecuencia, puede afirmarse que cuanto más planificadas estratégicamente estén las empresas cacaoteras, más se beneficiará el presupuesto que representa la cuantificación de objetivos, políticas, estrategias y viceversa. Por ello, que el 63,34% de los encuestados están de acuerdo y creen firmemente que la planificación estratégica y el presupuesto que representa la cuantificación de objetivos, políticas y estrategias son cruciales para desarrollar planes que ayuden a la maximización de los recursos de empresas cacaoteras, con el fin de poder alcanzar sus metas y objetivos.

#### 4.1.2 Análisis de la entrevista.

La entrevista dirigida al personal administrativo se centra en preguntas sobre variables presupuesto y dirección estratégica, considerando que el presidente y el personal administrativo establecen las directrices para la gestión y el control del presupuesto. En base a estas variables hemos agrupado las respuestas del gerente y del personal administrativo de la organización **Asociación de Agricultores Emprendedores "El Progreso"** lo que nos permite afirmar lo siguiente:

**Tabla 10**

---

*Análisis interpretativo de las entrevistas*

---

<b>Dimensión</b>	Plan Táctico
<b>Subdimensión</b>	Presupuesto de ingresos
<b>Indicador</b>	Presupuesto de venta
<b>Informantes</b>	Presidenta y personal administrativo

---

El personal administrativo expresa que la organización no planifica sus ingresos basándose en un presupuesto de ventas formal, sino que lo hace en función de los pedidos recibidos, lo que indica un enfoque reactivo y una posible falta de planificación estratégica a largo plazo. Sin embargo, sigue un proceso formal para la aprobación de su plan de ventas, requiriendo la aprobación de la junta general de socios, lo cual refleja una estructura de toma de decisiones bien definida y un control adecuado de las estrategias de ventas.

Además, la organización no utiliza pronósticos estadísticos para elaborar su plan de ventas, lo que puede limitar su capacidad para anticipar cambios en la demanda y mitigar riesgos del mercado, indicando una dependencia en métodos más intuitivos o basados en la experiencia.

---

*Nota:* Resumen interpretativo de las tres preguntas del indicador de presupuesto ventas.

**Tabla 11**

---

*Análisis interpretativo de las entrevistas*

---

<b>Dimensión</b>	Plan Táctico
<b>Subdimensión</b>	Presupuesto de Costos y Gastos
<b>Indicador</b>	Presupuesto de producción, materiales y mano de obra
<b>Informantes</b>	Presidenta y personal administrativo

---

La dirección de personal nos manifiesta que la organización presenta una sincronización adecuada entre los procesos de producción y el plan de ventas, lo cual

---

---

contribuye a la eficiente gestión de recursos y a la satisfacción de la demanda. Sin embargo, la falta de control de inventario y de un plan de producción estructurado basado en una metodología establecida genera problemas de gestión de recursos y cumplimiento de objetivos. Además, la deficiente asignación de costos directos e indirectos en el presupuesto de materiales afecta la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

La imprecisión en la determinación de costos de producción y la falta de flexibilidad en el presupuesto de materiales para adaptarse a cambios imprevistos reflejan deficiencias en la planificación y capacidad de respuesta ante variaciones del mercado, afectando la competitividad de la empresa. Asimismo, la ausencia de un presupuesto de mano de obra bien planificado implica una gestión ineficiente del personal, impactando negativamente en la productividad y satisfacción de los empleados, así como en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, la falta de comparación entre los costos reales y presupuestados de la mano de obra impide identificar y corregir variaciones, lo que podría resultar en una gestión ineficiente y desvíos financieros.

---

*Nota:* Resumen interpretativo de las preguntas de los indicadores de presupuesto de producción, materiales y mano de obra.

**Tabla 12**

---

<i>Análisis interpretativo de las entrevistas</i>	
<b>Dimensión</b>	Plan Táctico
<b>Subdimensión</b>	Flujo de caja
<b>Indicador</b>	Presupuesto de Efectivo
<b>Informantes</b>	Presidenta y personal administrativo

---

La organización reconoce la importancia del presupuesto de efectivo para identificar déficits o excedentes, pero su uso no es aún efectivo. A pesar de intentos por implementarlo, no se ha logrado una aplicación completa. La gestión del flujo de caja es adecuada, reduciendo el riesgo de iliquidez y demostrando un control efectivo sobre la liquidez y una planificación financiera eficiente. Sin embargo, el presupuesto de efectivo no es considerado la herramienta principal para evitar el aumento del costo financiero o mejorar la rentabilidad, lo que podría indicar una falta de integración en las estrategias financieras clave o una dependencia de otros métodos.

---

*Nota:* Resumen interpretativo de las tres preguntas del indicador de presupuesto de efectivo.

**Tabla 13**

---

*Análisis interpretativo de las entrevistas*

---

<b>Dimensión</b>	Plan Táctico
<b>Subdimensión</b>	Inversiones
<b>Indicador</b>	Presupuesto de inversión
<b>Informantes</b>	Presidenta y personal administrativo

---

Dados los datos proporcionados por el departamento de administración, confirma que el presupuesto de inversión se alinea con la estrategia organizacional, pero la planificación se realiza informalmente y sin estructuras formales. Aunque se evalúa el impacto financiero de las decisiones de inversión, se hace mediante métodos empíricos en lugar de técnicas analíticas formales, lo que puede afectar la precisión de las evaluaciones. Además, aunque los planes de inversión se ajustan a los objetivos estratégicos, esta alineación no está documentada formalmente, lo que podría dificultar la revisión y ajuste futuro de los planes.

*Nota:* Resumen interpretativo de las tres preguntas del indicador de presupuesto de inversión.

**Tabla 14**

---

*Análisis interpretativo de las entrevistas*

---

<b>Dimensión</b>	Dirección estratégica
<b>Subdimensión</b>	Formulación de la estratégica
<b>Indicador</b>	FODA, Misión y Visión
<b>Informantes</b>	Presidenta y personal administrativo

---

Se ha observado que la planificación estratégica de la organización se basa en evaluaciones internas y externas, considerando tanto fortalezas y debilidades internas como oportunidades y amenazas externas. Aunque reconocen la importancia del análisis FODA, admiten que no lo están utilizando en la práctica, lo que indica una brecha entre el conocimiento de esta herramienta y su implementación efectiva.

La misión de la organización está definida y guía el uso de recursos y capacidades internas, alineándose con las actividades diarias y la toma de decisiones estratégicas. La visión de la organización está basada en aspiraciones consensuadas de los socios, pero carece de plazos específicos para alcanzar las metas, lo que podría dificultar la medición del progreso y la motivación. A pesar de esto, las decisiones estratégicas de la gerencia están alineadas con la visión a largo plazo, sugiriendo coherencia en la estrategia organizacional.

*Nota:* Resumen interpretativo de las preguntas de los indicadores de FODA, Misión y Visión.

**Tabla 15**

---

*Análisis interpretativo de las entrevistas*

---

<b>Dimensión</b>	Dirección estratégica
<b>Subdimensión</b>	Implementación de la estratégica
<b>Indicador</b>	Plan Operativo y estados de resultados
<b>Informantes</b>	Presidenta y personal administrativo

---

---

La organización subestima la importancia del Plan Operativo como herramienta fundamental para la ejecución eficaz de sus actividades. Esta percepción indica una posible brecha en la comprensión de la relación entre la planificación estratégica y operativa, y podría comprometer el logro de los objetivos a corto plazo.

Aunque consideran el estado de resultados crucial para evaluar la rentabilidad, este proceso se realiza manualmente, lo que puede ser ineficiente y propenso a errores. El estado de resultados no proporciona la información necesaria para decisiones futuras sobre pronósticos y proyecciones económicas. Sin embargo, sigue siendo una herramienta útil para evaluar la gestión administrativa, indicando que, a pesar de las deficiencias, sigue siendo una referencia importante para medir el desempeño administrativo.

---

*Nota:* Resumen interpretativo de las preguntas de los indicadores de plan operativo y estado de resultados.

**Tabla 16**

---

*Análisis interpretativo de las entrevistas*

---

**Dimensión** Dirección estratégica

---

**Subdimensión** Control de la Estrategia

---

**Indicador** Evaluación de desempeño

---

**Informantes** Presidenta y personal administrativo

---

El personal administrativo considera que la evaluación del desempeño tiene un impacto positivo y significativo en el logro de los objetivos organizacionales, alineándose con las metas y guiando a los empleados hacia su cumplimiento. Reconocen su importancia para el control y la planificación de actividades administrativas, pero admiten que no se aplica de manera efectiva ni se lleva un control adecuado, lo que limita su efectividad. A pesar de estas deficiencias, creen que la evaluación del desempeño contribuye a aumentar la producción y la rentabilidad de la organización.

---

*Nota:* Resumen interpretativo de las preguntas del indicador de evaluación de desempeño.



## **DISCUSIÓN**

### ***Entrevista***

Tras la recolección de datos de las entrevistas realizadas por la presidenta y el personal administrativo de la Asociación de Agricultores Emprendedores El Progreso, los resultados indican que la organización carece de un control adecuado y de un plan de producción estructurado basado en una metodología establecida, lo que genera dificultades en la gestión de recursos y en el cumplimiento de objetivos.

### ***Encuesta***

El estudio realizado a través de encuestas a personal administrativo de la Asociación de Agricultores Emprendedores "El Progreso" buscaba evaluar la relación entre la planificación estratégica y la gestión presupuestaria. Los resultados obtenidos son reveladores y permiten extraer conclusiones importantes sobre la situación actual de la organización.

La prueba de KMO y el test de esfericidad de Bartlett confirman que los datos son adecuados para realizar un análisis factorial, lo que permite identificar los componentes principales subyacentes a las variables. El análisis factorial reveló que la mayoría de la varianza puede explicarse por un solo componente, lo que sugiere una fuerte relación entre las variables de planificación estratégica y presupuesto.

Las tablas cruzadas muestran una correlación significativa entre la planificación estratégica y los diferentes aspectos del presupuesto, lo que indica que las organizaciones con una planificación estratégica más sólida también tienen una mejor gestión presupuestaria. Para Castellaro & Roselli (2022) las tablas y los diversos tipos de gráficos se han considerado como formas específicas para registrar y organizar información. Aunque existen diferentes tipos de tablas y gráficos, todos comparten fundamentos comunes en cuanto a su funcionamiento y el modo en que se aprenden.

A pesar de reconocer la importancia de herramientas como el FODA y el plan operativo, la organización no las utiliza de manera sistemática. La planificación de inversiones y la elaboración del estado de resultados se realizan de manera informal, lo que limita su efectividad. Según Mallma (2022) nos menciona que el propósito de este análisis es aprovechar las fortalezas de la organización para capitalizar las oportunidades del mercado, mientras se buscan estrategias para mitigar o eliminar las amenazas, corrigiendo o eliminando las debilidades existentes.

## ***PRESUPUESTO***

### ***Presupuesto de ventas***

Los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos de investigación indican que la organización en estudio no basa su planificación de ingresos en un presupuesto de ventas formal, sino que depende de los pedidos recibidos. Este enfoque reactivo sugiere una falta de planificación estratégica a largo plazo, lo que podría limitar la capacidad de la empresa para anticipar y adaptarse a cambios en el mercado. Según Nizama K. (2019) el presupuesto de venta constituye el fundamento del presupuesto maestro, por lo que es esencial que se base en supuestos sólidos y justificados. La ausencia de un presupuesto de ventas formal puede indicar una debilidad en la estructura de planificación financiera de la organización.

### ***Presupuesto de producción***

La información recopilada revela que la organización consigue una sincronización efectiva entre los procesos de producción y el plan de ventas, no obstante, la falta de un control adecuado de inventarios y la ausencia de un plan de producción estructurado, fundamentado en una metodología específica, generan problemas en la gestión de recursos y en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Hernandez L. (2020), nos menciona que el presupuesto de producción está estrechamente relacionado con las políticas de control de inventario. Es esencial que las empresas gestionen de manera eficiente sus activos tangibles para evitar pérdidas futuras y reducir los costos de mantenimiento. Por lo tanto, el deficiente control en los procesos de producción impacta negativamente en la organización, destacando la necesidad imperiosa de revisar y optimizar la estructura de control existente.

### ***Presupuesto de materiales***

El análisis del presupuesto de materiales revela que el manejo inadecuado de los costos directos e indirectos en el presupuesto de materiales compromete tanto la sostenibilidad como la rentabilidad de la organización. Para Araujo (2019) señala que es necesario detallar las cantidades de materiales que se necesitarán durante el período para alcanzar el volumen de producción especificado en el presupuesto, conforme a las unidades de productos terminados.

### ***Presupuesto de Mano de obra***

El análisis de datos ha revelado que la organización carece de un presupuesto de mano de obra estructurado, lo cual está generando una gestión del personal ineficiente. Esta situación se manifiesta en una disminución de la productividad, una baja satisfacción laboral y dificultades para alcanzar los objetivos. Este elemento es esencial para el avance del proyecto y crucial para asegurar que la empresa disponga de los recursos financieros necesarios para cubrir los gastos laborales y mantener una fuerza de trabajo adecuada para alcanzar sus objetivos operativos y estratégicos tal como lo menciona Huamancayo y Saavedra (2020). La ausencia de un sistema de control presupuestario en la organización impide detectar y corregir desviaciones en los costos de mano de obra, lo que puede generar una gestión financiera deficiente

### ***Presupuesto de efectivo***

Los resultados de la investigación evidencian que el presupuesto de efectivo no es la herramienta central para optimizar los costos financieros ni maximizar la rentabilidad en la organización. Carreño C. (2016) nos menciona que el presupuesto de efectivo es un componente esencial para la empresa, ya que refleja los déficits o excedentes financieros esperados, siempre que se cumplan las proyecciones establecidas en el flujo de caja. Este presupuesto permite a la empresa planificar y asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo actividades que generen ingresos. Esta situación sugiere una posible desconexión entre el presupuesto de efectivo y las estrategias financieras globales, lo que limita su potencial para contribuir al logro de los objetivos financieros de la empresa.

### ***Presupuesto de Inversiones***

Los hallazgos indican que los procesos de presupuestación y planificación de inversiones carecen de un marco formal y estructurado. La evaluación del impacto financiero se realiza mediante métodos empíricos, lo que limita la precisión de los análisis. Asimismo, la alineación con los objetivos estratégicos, aunque presente, no está debidamente documentada, dificultando la revisión y ajuste de los planes. Según Ramírez (2019), el presupuesto de inversión proporciona datos esenciales que permiten a los directivos de las organizaciones tomar decisiones informadas sobre las inversiones empresariales. Facilita a los directivos la identificación, desarrollo y evaluación de oportunidades de inversión que puedan generar altos niveles de rentabilidad para la empresa.

## ***DIRECCIÓN ESTRATÉGICA***

## ***FODA***

A partir del análisis de los datos, se observa que la falta de implementación práctica refleja una oportunidad perdida. Para maximizar el impacto positivo del FODA, es esencial que la organización no solo reconozca su importancia, sino que también lo incorpore de manera activa y consistente en su planificación estratégica. Según (Silva Lira & Sandoval, 2012) es un método de evaluación que permite obtener una visión integral de un determinado contexto. Al identificar los factores internos y externos que influyen en una situación, se pueden establecer estrategias para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos planteados.

## ***Misión***

Los datos obtenidos demuestran que la misión de la organización actúa como un faro que guía todas las acciones. Al alinear a todos los miembros hacia un objetivo común, se fomenta una mayor eficiencia y se contribuye al éxito sostenido de la organización. Para García et al. (2022), la misión organizacional es un pilar fundamental para el éxito de las empresas constructoras. El conocimiento y la comprensión de la misión por parte de todos los colaboradores son esenciales para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización y optimizar así la eficiencia operativa.

La misión, por lo tanto, es un elemento fundamental para garantizar la coherencia y la orientación estratégica.

## ***Visión***

Los resultados sugieren que la visión de la organización está basada en las aspiraciones acordadas por los socios, aunque carece de plazos específicos para alcanzar los objetivos, lo que podría dificultar la evaluación del progreso y disminuir la motivación. Sin embargo, las decisiones estratégicas tomadas por la gerencia están en sintonía con la visión a largo plazo, lo que refleja una coherencia en la estrategia organizacional. Gargate (2023) nos menciona, que una visión estratégica no es solo una declaración de intenciones a largo plazo, sino un marco que guía las decisiones de gestión de talento. Al definir la visión claramente organizacional, orienta las acciones de recursos humanos hacia la consecución de metas comunes.

## ***Plan operativo***

El análisis del plan operativo por parte de la organización revela una problemática crítica que puede impactar negativamente en el desempeño general. Un plan operativo es

esencial porque traduce la planificación estratégica en acciones concretas y medibles que se deben llevar a cabo en el corto plazo. Para Barona (2019) sostiene que el plan de trabajo es la herramienta fundamental para materializar la planificación operativa de un proyecto, presentando de forma detallada las actividades y recursos asignados en períodos cortos, como trimestres o semestres, facilitando así su ejecución y seguimiento.

### ***Estado de resultados***

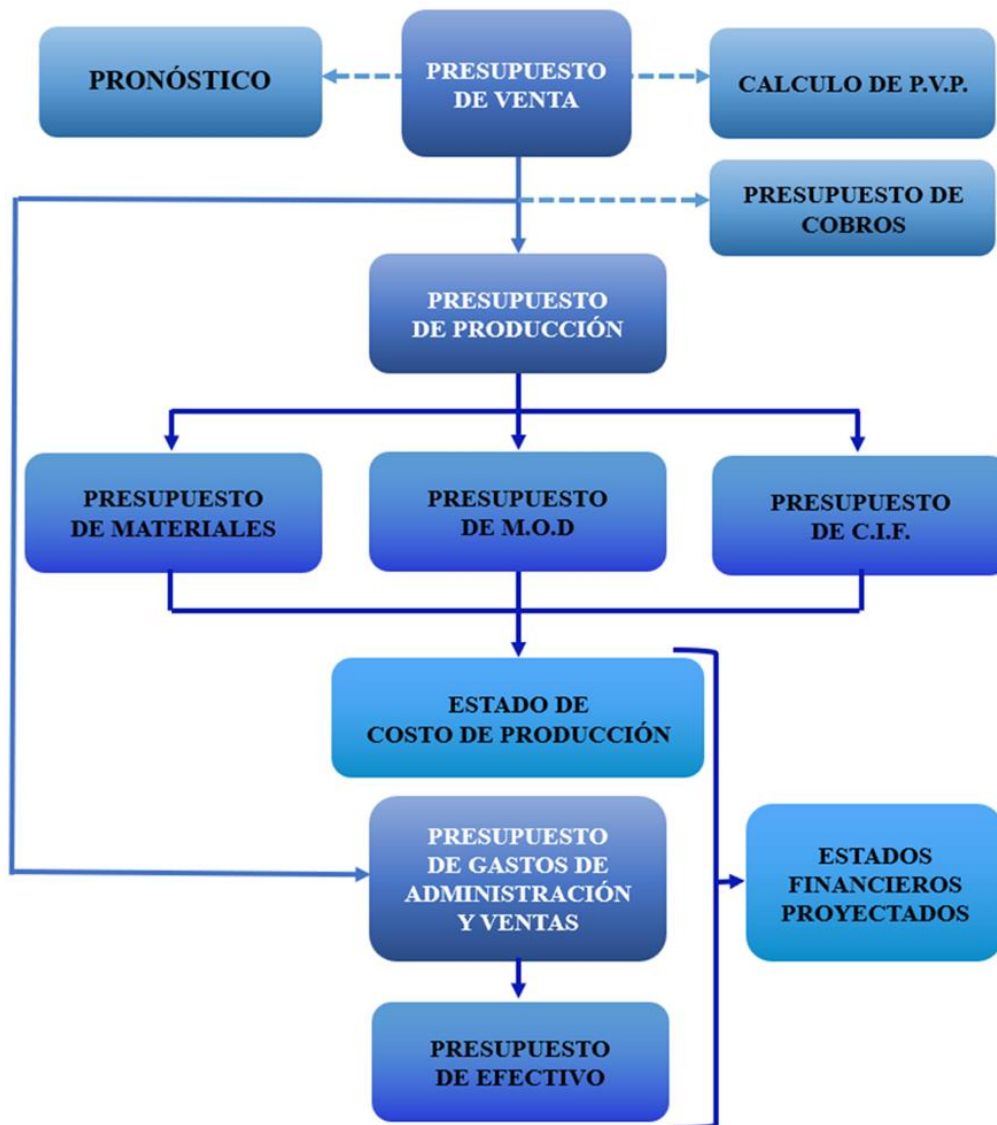
Según los hallazgos obtenidos en la organización, el proceso de elaboración del estado de resultados se realiza manualmente, lo cual puede resultar ineficiente y susceptible a errores. Además, el estado de resultados no ofrece la información requerida para la toma de decisiones futuras en cuanto a pronósticos y proyecciones económicas. Luna (2020) señala que el estado de resultados presupuestado es un instrumento fundamental para la planificación financiera. Al cuantificar los posibles ingresos y gastos futuros, esta herramienta permite a la organización establecer objetivos financieros realistas y diseñar estrategias para alcanzarlos.

### ***Evaluación de desempeño***

Los datos revelan que la evaluación de desempeño en la organización no se está aprovechando al máximo debido a deficiencias en su implementación y seguimiento. A pesar de ello, se reconoce su importancia para mejorar los resultados organizacionales. Veliz y Tigre (2021) argumentan que la evaluación del desempeño alinea los objetivos individuales con los organizacionales, lo cual fomenta un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Al vincular el desempeño con sistemas de recompensa, se motiva a los empleados a alcanzar metas más ambiciosas y a contribuir al éxito de la empresa.

## **Figura 4**

*Diagrama del Plan Presupuestal Propuesto.*



*Nota:* El diagrama muestra la estructura a seguir para realizar un presupuesto maestro.

## ESTRUCTURA DEL PLAN DE PRESUPUESTO

Para realizar un plan de presupuesto se consideran los siguientes aspectos:

Primero, el presupuesto de ventas es la herramienta principal para guiar a la empresa hacia la eficiencia y el éxito, al proyectar las ventas o ingresos que la asociación tendrá en un período determinado. Este presupuesto tiene como objetivos establecer metas de ventas, facilitar la gestión y control del negocio, y ayudar a medir la salud financiera de la organización.

Antes de llegar a este presupuesto, es necesario realizar un pronóstico, basado en predicciones sobre cuántas unidades se prevé vender en un plazo definido. Según Sinisterra (2007), en la elaboración de estos pronósticos es importante considerar aspectos

como: información de ventas de años anteriores, situación socioeconómica, dinámica del mercado y del producto, y la valoración del personal de ventas. Además, el autor destaca los métodos más conocidos para pronosticar ventas.

- **Método de incremento porcentual**

Esta técnica consiste en calcular los cambios porcentuales en el nivel de actividad a lo largo de los años, con el objetivo de determinar un promedio de crecimiento o decremento en la comercialización del producto. Para el ejemplo sugerido, se realiza de la siguiente manera:

**Tabla 17**

*Cambio Porcentual (%) de l*

Año	Unidades vendidas	Cambio Porcentual
2021	1150	-
2022	1360	0,1826
2023	1560	0,1471
2024	1700	0,0897

*Nota.* Cambio porcentual anual en las ventas  $\Sigma$  (%) = 0,4194

La fórmula para el cálculo de la media es:

$$\frac{\Sigma(\%)}{n - 1} = \frac{0,4194}{(4 - 1)} = 0,1398$$

En consecuencia, las ventas proyectas para el año 2025 son la suma del resultado conseguido del cálculo del método porcentual con las unidades que se vendieron el año 2024:

$$1.700 + (0,1398 * (1.700)) = 1.937 \text{unidades}$$

- **Método de incremento absoluto.**

Este método calcula los cambios de incremento o disminución en valores absolutos, define una media, y la incorpora al dato final para obtener el pronóstico:

**Tabla 18**

*Cambio Absoluto (Abs)*

Año	Unidades vendidas	Cambio Absoluto
2021	1150	-
2022	1360	210

2023	1560	200
2024	1700	140

*Nota.* Aumento anual en las ventas  $\Sigma(Abs)= 550$

La fórmula para el cálculo de la media es:

$$\frac{\Sigma(Abs)}{n - 1} = \frac{550}{4 - 1} = 183$$

En consecuencia, las ventas proyectas para el año 2025 son la suma obtenida por la media con las unidades vendidas del último año (2024):

$$1.700 + 183 = 1.883 \text{ unidades}$$

Ambos métodos mantienen las tendencias de períodos anteriores, pero no consideran factores como las preferencias de los clientes, la competencia en el mercado o los aspectos socioeconómicos, que también influyen en las proyecciones de ventas del producto o servicio.

El cálculo del precio de venta al público es otra variable que se debe considerar antes de elaborar un presupuesto de ventas. Para determinar el valor final de un producto, no solo se toma en cuenta el costo de producción, sino también variables como la sensibilidad de la demanda, los precios de la competencia y las alternativas disponibles de productos similares.

Según Sinisterra (2007), existen varios métodos para determinar el precio de venta, pero solo se presentarán dos, utilizando un modelo basado en costos y gastos:

### **Tabla 19**

#### *Costos y gastos por unidad*

Costos y gastos variables por unidad	\$0,28
Costos y gastos fijos por unidad	\$8,82
Total, costos y gastos por unidad	\$9,10

*Nota.* Costos y gastos variables y fijos para el cálculo del P.V.P

- **Cálculo de P.V.P con base en los costos y gastos totales (costeo total)**

Si desea lograr un beneficio del 50% sobre sus costos y gastos, el precio de venta que debe designar al producto es:

$$P = 1.5(Vu + Fu) = 1.5(0,28 + 8,82) = 1,5(9,10) = 13,65$$



**Tabla 20***Ganancia en venta por el cálculo con base al costeo total*

Ingresos operacionales	\$13,65
Costos y gastos variables	\$0,28
Margen de contribución	\$13,37
Costos y gastos fijos	\$8,82
Utilidad operacional	\$4,55

*Nota.* Utilidad por venta de 4,55 USD por producto

Al dividir la utilidad con los ingresos operacionales tenemos una utilidad sobre ventas del 33%

$$\frac{4,55}{13,65} = 33\%$$

- **Cálculo de P.V.P con base en la utilidad deseada**

Si desea a obtener una utilidad del 50% sobre su precio de venta, se debe designar el valor de:

$$P = \frac{Vu + Fu}{0,5} = \frac{0,28 + 8,82}{0,5} = 18,20$$

**Tabla 21***Ganancia en venta por el cálculo con base a la utilidad deseada*

Ingresos operacionales	\$18,20
Costos y gastos variables	\$0,28
Margen de contribución	\$17,92
Costos y gastos fijos	\$8,82
Utilidad operacional	\$9,10

*Nota.* Utilidad por venta de 9,10 USD por producto

Al dividir la utilidad con los ingresos operacionales tenemos una utilidad sobre ventas del 100%

$$\frac{9,10}{9,10} = 100\%$$

Si la empresa vende al contado, no se elabora un presupuesto de cobranzas. Este presupuesto, derivado del presupuesto de ventas, es la estimación que la empresa hace sobre los ingresos que espera recibir. Se elabora para un período específico y se utiliza únicamente cuando la empresa trabaja con clientes que realizan pagos a plazos. Es una herramienta clave para planificar y prever los ingresos futuros.

En el presupuesto de producción, se estiman las unidades que deben producirse para alcanzar las metas de ventas e inventario pronosticadas en el presupuesto de ventas. De este presupuesto derivan otros, como:

- Presupuesto de Materiales: Describe la cantidad y tipo de materias primas necesarias para producir bienes o servicios, estimando los costos asociados con estos insumos.
- Presupuesto de Mano de Obra Directa (M.O.D): Se enfoca en los gastos laborales directamente relacionados con la producción. Para elaborarlo, se consideran las unidades a producir, las horas requeridas para procesar el producto y el costo unitario de la mano de obra directa.
- Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación (C.I.F): Estima los gastos que se generan durante el desarrollo del producto, divididos en costos indirectos variables, para los que se calcula una tasa promedio, y costos indirectos fijos.

Una vez elaborados estos tres presupuestos, se confecciona el Estado de Costos de Producción, un reporte financiero que revela el costo total de producción, sumando los costos de materiales, mano de obra y costos indirectos variables y fijos.

El presupuesto de gastos de administración y ventas también se origina del presupuesto de ventas. Es una estimación de los costos relacionados con el personal administrativo (recursos humanos, contabilidad, finanzas, etc.) y los gastos necesarios para vender el producto, como transporte, comisiones al personal de ventas, y gastos en publicidad y promociones.

El presupuesto de efectivo detalla los planes sobre ingresos y gastos de la empresa, con el objetivo de examinar su solvencia y confirmar que cuenta con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones financieras. Este presupuesto es esencial para asegurar una dirección estratégica acertada y evitar problemas de capacidad de pago.

Los estados financieros proyectados son informes que reflejan la situación económica y financiera de una organización durante un período determinado. Informes como el balance general, el estado de resultados, el flujo de efectivo y el estado de cambios en el patrimonio son esenciales para cualquier asociación. Estos documentos permiten evaluar la salud financiera, proporcionando una visión clara de la liquidez, solvencia y

rentabilidad. Además, son fundamentales para tomar decisiones informadas sobre inversiones y gastos, y para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas ante los miembros y partes interesadas. También resultan clave al solicitar financiamiento, ya que demuestran la viabilidad financiera de la asociación.

## **PRESUPUESTO PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES EMPRENDEDORES EL PROGRESO**

**Figura 5**

*Presupuesto de Ventas producto A de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*


<b>Asociación de Agricultores Emprendedores</b> <b>"El Progreso"</b> <b>Presupuesto de Ventas</b> <b>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Sem 1</b>	<b>Sem 2</b>	<b>Sem 3</b>	<b>Sem 4</b>	<b>Mes</b>
Unidades programas a vender	100	100	100	100	400
Precio de venta unitario	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Ingreso por ventas	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	4.800,0
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span>Administrador</span> <span>J. Financiero</span> </div>					

*Nota.* Pronóstico de ingresos por ventas que la asociación tendría por pasta de cacao 400gr en un mes.

La figura 5 muestra el presupuesto de ventas de la Asociación de Agricultores Emprendedores "El Progreso" para el período del 1 al 31 de enero de 2024. Se proyecta un ingreso por la venta de pasta de cacao de 400 gramos, con un total de 1.200,00 USD. Esta proyección se basa en la venta de 100 unidades semanales a un precio unitario de 12,00 USD, obteniendo ingresos totales de 4.800,00 USD al mes.

## Figura 6

*Presupuesto de Producción de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<b>Asociación de Agricultores Emprendedores</b> <b>“El Progreso”</b> <b>Presupuesto de Producción</b> <b>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</b>					
					
Descripción	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Mes
Unidades a vender	100	100	100	100	400
Inventario final deseado	10	10	10	10	10
Necesidades totales	110	110	110	110	110
Inventario inicial	10	10	10	10	10
Unidades a producir	100	100	100	100	400
Administrador			J. Financiero		

*Nota.* Predicción de unidades a producir que la asociación necesita en un mes.

Con base en los datos de la figura 5, se elabora el presupuesto de producción (figura 6). Se suman las 100 unidades proyectadas para la venta con el inventario final deseado de 10 unidades, obteniendo un total de 110 unidades necesarias. A este total se le resta el inventario inicial, que es lo que ya se tiene disponible, generando un total de 100 unidades a producir.

## Figura 7

*Presupuesto de Materiales del material cacao de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<p style="text-align: center;"><i>Asociación de Agricultores Emprendedores</i></p> <p style="text-align: center;"><b>“El Progreso”</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Presupuesto de Material</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Material Cacao</b></p>					
Descripción	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Mes
Unidades a producir	100	100	100	100	400
Necesidad de material por unidad	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Necesidades de material	1	1	1	1	4
Inventario final	1	1	1	1	1
<u>Total</u> necesidades de material	2	2	2	2	5
Inventario inicial	1	1	1	1	1
Material a comprar	1	1	1	1	4
Costo por quintal	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Costo por compra de material	350,00	350,00	350,00	350,00	1.400,00
Administrador			J. Financiero		

*Nota.* Estimación de costos por compra del material cacao para la elaboración del producto.

Según los resultados de la figura 7, con 1 quintal de cacao se producirán 100 tabletas de pasta de cacao, lo que implica una necesidad de 0,01 quintal por unidad. La asociación mantiene 1 quintal en bodega, por lo que es necesario comprar 1 quintal semanal a un costo de 350,00 USD. Para la producción mensual, se requieren 4 quintales, resultando en un costo total de materiales de 1.400,00 USD.

### **Figura 8**

*Presupuesto de Materiales del material fundas de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<p style="text-align: center;"><i>Asociación de Agricultores Emprendedores</i></p> <p style="text-align: center;"><b>“El Progreso”</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Presupuesto de Material</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Material Funda</b></p>					
Descripción	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Mes
Unidades a producir	100	100	100	100	400
Necesidad de material por unidad	1	1	1	1	1
Necesidades de material	100	100	100	100	400
Inventario final	100	100	100	100	100
<u>Total</u> necesidades de material	200	200	200	200	500
Inventario inicial	100	100	100	100	100
Material a comprar	100	100	100	100	400
Costo por quintal	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Costo por compra de material	8,00	8,00	8,00	8,00	32,00
Administrador		J. Financiero			

*Nota.* Estimación de costos por compra del material funda para la elaboración del producto.

En función de los datos de la figura 8 se manifiesta que de 100 fundas cada una con su respectiva etiqueta se requiere 1 por unidad producida, el costo unitario de las fundas es de 0,02 centavos y las etiquetas tienen un costo de 0,06 centavos, teniendo un costo por empaque de 0,08 centavos, para producir los 100 productos se tiene un costo total de 8,00 USD semanales y un total por la compra de 32,00 USD al mes.

### **Figura 9**

*Presupuesto de Mano de Obra Directa del producto A de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<p style="text-align: center;"><i>Asociación de Agricultores Emprendedores</i></p> <p style="text-align: center;"><b>“El Progreso”</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Presupuesto de</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Mano de Obra Directa</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</i></p>					
Descripción	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Mes
Cantidad de material a ser procesado	1	1	1	1	4
Horas por unidad material procesado	6	6	6	6	6
Total, de Horas para la producción	6	6	6	6	24
Costo unitario de hora	5,84	5,84	5,84	5,84	5,84
Total, Costo por MOD	35,04	35,04	35,04	35,04	140,16
Nivel de producción	100	100	100	100	400
Costo de MOD. Por unidad	0,3504	0,354	0,3504	0,3504	0,3504
Administrador			J. Financiero		

*Nota.* Asignación de recursos por costos de mano de obra directa para el proceso de fabricación del producto A.

**Figura 10**

*Costo de Mano de Obra Directa por hora del producto A de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<i>Costo de M.O.D por hora</i>	
Sueldo	500
XIII	41,66667
XIV	38,33333
Aporte patronal	60,75
F.R.	60
Total, Ingreso	700,75
Horas por mes	240
Costo unitario por hora	2,919792
Trabajadores de la asociación	2
Costo total por horas	5,839583

*Nota.* Anexo del cálculo de costo unitario de hora de dos trabajadores

En el registro presentado en la figura 9, se detalla el cálculo del presupuesto de mano de obra. Se procesará 1 quintal por semana, lo que requiere 6 horas de trabajo. Multiplicando las horas por la cantidad de material a procesar, se obtiene un total de 24 horas de producción al mes. El costo total de estas horas se calcula multiplicando el costo unitario por el total de horas necesarias para producir, resultando en 35,04 USD. Este monto se divide entre el nivel de producción (100 unidades), obteniendo un costo de 0,35 USD por unidad en mano de obra directa (M.O.D.) semanal.

Para determinar el costo unitario de las horas, se realiza el cálculo en la figura 10, que especifica que el sueldo mensual de un trabajador es de 500,00 USD. A este se le suman el décimo tercero (41,67 USD), el décimo cuarto (38,33 USD), el aporte patronal (60,75 USD), y el fondo de reserva (60,00 USD), resultando en un sueldo total de 700,75 USD. El pago por hora se obtiene dividiendo este total entre las 240 horas del mes, y luego se multiplica por el número de trabajadores de la entidad (2), dando un costo de 5,84 USD por hora.

### **Figura 11**

*Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*



<p style="text-align: center;"><i>Asociación de Agricultores Emprendedores</i></p> <p style="text-align: center;"><b>“El Progreso”</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Presupuesto de</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Costos Indirectos de Fabricación</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</i></p>					
					
Descripción	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Mes
Unidades a producir	100	100	100	100	400
Tasa de costos indirectos variables	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
Costos indirectos Variables	27,75	27,75	27,75	27,75	111,00
<b>Costos indirectos de fabricación fijos</b>					
Arriendos	12,5	12,5	12,5	12,5	50
Depreciación	8,625	8,625	8,625	8,625	34,5
Servicios básicos	12,5	12,5	12,5	12,5	50
Total, Costos Indirectos fijos	33,625	33,625	33,625	33,625	134,5
<b>Total, Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>61,375</b>	<b>61,375</b>	<b>61,375</b>	<b>61,375</b>	<b>245,5</b>
Administrador		J. Financiero			

*Nota.* Estimación del total costos indirectos de fabricación para la fabricación del producto

Los costos indirectos de fabricación reflejados en la Figura 11 son el resultado de sumar los costos indirectos fijos y el total de la tasa de costos variables multiplicado por las unidades a producir. A continuación, se detalla el cálculo de estos costos indirectos de fabricación.

### **Figura 12**

*Tasa de Costos Indirectos Variables de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<b>Tasa de Costos Indirectos Variables</b>			
Material Variable	V. Mensual	V. Semanal	V. por und
Combustible de cocina	3	0,75	0,0075
Material de Limpieza		2	0,02
Mantenimiento de maquinaria		25	0,25
Tasa total de CIV			0,2775

*Nota.* Cálculo de la tasa de CIV para la fabricación del producto.

Para calcular la tasa de costos indirectos variables (CIV), es necesario conocer todos los costos variables, incluyendo el gasto en material. En la Figura 12 se observa un gasto mensual de 3,00 USD en combustible de cocina. Dividiendo este valor entre las 4 semanas del mes y las 100 unidades que se producirán semanalmente, se obtiene el valor del material variable por unidad.

### **Figura 13**

*Costos Indirectos Fijos de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<b>Costos Indirectos Fijos</b>			
Material Fijo	V. Mensual	V.M.P	V. Semanal
Arriendos	100	50	12,5
Depreciación			8,625
Servicios básicos	100	50	12,5
Total, Costos Indirectos de Fabricación			33,625

*Nota.* Cálculo de la tasa de CIF para la fabricación del producto A.

El cálculo de los costos indirectos fijos se describe en la Figura 13. Se observa que el arriendo tiene un costo mensual de 100,00 USD. Dado que la asociación fabrica varios productos, este monto debe dividirse entre el número total de productos para obtener el costo mensual por producto (50,00 USD). Luego, este valor se divide entre las 4 semanas del mes, resultando en 12,50 USD por semana.

### **Figura 14**

*Depreciación de Maquinarias de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<b>Depreciación de Maquinarias</b>				
Maquinaria	Costo	vida útil	depre anual	mensual
Cocina	100	4	25	2,08333333
Molino manual	200	5	40	3,33333333
Soplador	120	5	24	2
Molino Eléctrico	600	8	75	6,25
Refinadora	1200	8	150	12,5
Refrigeradora	500	5	100	8,33333333
Depreciación Total Mensual				34,5
Depreciación Total Semanal				8,625

*Nota.* Cálculo de la Depreciación de Maquinarias de la Asociación

Para la depreciación de maquinarias de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso se realiza por el método de línea recta

$$DEP = \frac{(\text{Valor del bien} - \text{Valor residual})}{\text{Años de vida útil}}$$

#### **Depreciación Anual**

$$DEP. \text{ cocina} = \frac{100,00}{4} = 25,00$$

#### **Depreciación Mensual**

$$DEP. \text{ cocina} = \frac{25}{12} = 2,083$$

#### **Depreciación Total Semana**

Se suman las depreciaciones mensuales de todos los equipos que tiene la entidad y se dividen para las 4 para obtener un valor semanal.

$$DEP. \text{ Total} = \frac{34,50}{4} = 8,625$$

### **Figura 15**

*Presupuesto de Gasto de Administración y Ventas de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<p style="text-align: center;"><i>Asociación de Agricultores Emprendedores</i></p> <p style="text-align: center;"><b>“El Progreso”</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Presupuesto de</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Gastos de Administración y Ventas</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</i></p>					
Descripción	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Mes
<b>Gastos de administración</b>					
Sueldo Administrador	33,33	33,33	33,33	33,33	133,33
Sueldos secretaria	25,00	25,00	25,00	25,00	100,00
<b>Total, Gastos Administrativo</b>	58,33	58,33	58,33	58,33	233,33
<b>Gastos de ventas</b>					
Comisiones en venta	36,00	36,00	36,00	36,00	144,00
Transporte	10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
Promociones	30,00	30,00	30,00	30,00	120,00
<b>Total, Gastos de venta</b>	76,00	76,00	76,00	76,00	304,00
<p>Administrador</p> <p>J. Financiero</p>					

*Nota.* Proyección de gastos de administración y venta.

En la Figura 15 se detallan los gastos administrativos, que incluyen los salarios del personal de gestión: el administrador con una remuneración mensual de 400,00 USD y la secretaria con 300,00 USD. Para calcular estos sueldos de manera adecuada, se deben dividir entre tres, ya que la organización fabrica dos productos y el operario realiza tareas de dirigencia gremial. Luego, para obtener el costo semanal, el resultado se divide entre 4. En cuanto a los gastos de venta, se incluyen comisiones del 3% sobre los ingresos por ventas (1.200,00 USD), transporte y promociones de producto, con un total de 76,00 USD por semana.

**Figura 16**

*Estado de Costos de Producción de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<b>Asociación de Agricultores Emprendedores</b> <b>“El Progreso”</b> <b>Estado de costos de producción</b> <b>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</b>		
Materiales directos		1.432,00
Cacao	1.400,00	
Empaque	32,00	
Mano de Obra Directa		140,16
Costo Primo		1.572,16
Costos Indirectos de Producción		245,50
Costos Indirectos de Fabricación Fijos	134,50	
Costos Indirectos de Fabricación Variables	111,00	
<b>Costo de producción del periodo</b>		<b>1.817,66</b>
Administrador <span style="margin-left: 150px;">J. Financiero</span>		

*Nota.* Presupuesto de Costos de Producción basado en el producto pasta de cacao  
 Para obtener los resultados del Estado de Costos de Producción (Figura 16), se utilizan los datos parciales de las cédulas presupuestarias anteriores, que incluyen el presupuesto de materiales del cacao y las fundas (Figuras 7 y 8), el presupuesto de mano de obra directa (Figura 9) y el presupuesto de los costos indirectos de producción (Figura 11). Al restar los costos primos de los costos indirectos de producción, se obtienen los costos incurridos por la producción en el período, que ascienden a 1.817,66 USD.

**Figura 17**

*Estado de Resultado de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<p style="text-align: center;"><i>Asociación de Agricultores Emprendedores</i></p> <p style="text-align: center;"><b>“El Progreso”</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Estado de Resultado</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</i></p>		
Ventas		4800,00
Costo de ventas		1817,66
Utilidad bruta		2982,34
Gastos de Operación		537,33
Gastos Administrativos	233,33	
Gastos de ventas	304,00	
Utilidad Del Ejercicio		2.445,01
<p>Administrador                      J. Financiero</p>		

*Nota.* Estado de Resultados para el mes del 01 al 31 de enero del 2024.

En la figura 17 se refleja el estado de resultado, en él se encuentra el ingreso por ventas en el mes (\$4.800,00) menos el costo de ventas que se obtuvo en la cédula anterior (\$1.817,66), resulta en una utilidad bruta de 2.982,34 USD menos los gastos de operación de la figura 15 (\$537,33) nos da un beneficio del ejercicio de 2.445,01 USD

**Figura 18**

*Estado de Resultado de la Asociación de Agricultores Emprendedores el Progreso*

<p style="text-align: center;"><i>Asociación de Agricultores Emprendedores</i></p> <p style="text-align: center;"><b>“El Progreso”</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Presupuesto de Efectivo</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Para el mes del 01 al 31 de enero del 2024</i></p>					
DETALLE	MES				TOTAL
	I	II	III	IV	
Saldo Inicial	500,00	1.169,88	1.839,75	2.509,63	500,00
<b>Ingresos</b>					
Cobro a Clientes	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	4.800,00
Otros Ingresos	50,00	50,00	50,00	50,00	200,00
<u>Total Ingresos</u>	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	5.000,00
<u>Total Efectivo Disponible</u>	1.750,00	2.419,8	3.089,75	3.759,63	5.500,00
<b>Desembolsos o Egresos</b>					
Compra de Materiales	358,00	358,00	358,00	358,00	1.432,00
Pago de Mano De Obra	35,04	35,04	35,04	35,04	140,16
Pago Por CIF	52,75	52,75	52,75	52,75	211,00
Pago por Gasto de Administración y Venta	58,33	58,33	58,33	58,33	233,33
Pago por Gasto de Venta	76,00	76,00	76,00	76,00	304,00
<u>Total Egresos</u>	<b>580,12</b>	<b>580,12</b>	<b>580,12</b>	<b>580,12</b>	<b>2.320,49</b>
(+)Saldo Mínimo Requerido	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<u>Total De Efectivo Necesitado</u>	<b>680,12</b>	<b>680,12</b>	<b>680,12</b>	<b>680,12</b>	<b>2.420,49</b>
<b>Sobrante o Déficit</b>	<b>1.069,88</b>	<b>1.739,75</b>	<b>2.409,63</b>	<b>3.079,51</b>	<b>3.079,51</b>
<b>Financiamiento</b>					
(+)Préstamo	-	-	-	-	-
(-)Abono	-	-	-	-	-
(-)Interés	-	-	-	-	-
<b>Efectos Del Financiamiento</b>					
<b>Saldo Final De Caja</b>	<b>1.169,88</b>	<b>1.839,75</b>	<b>2.509,63</b>	<b>3.179,51</b>	<b>3.179,51</b>

*Nota.* La tabla muestra un crecimiento constante del efectivo disponible en la asociación, sin necesidad de recurrir a financiamiento externo, y con un manejo adecuado de los ingresos y gastos.

En la figura 18 se muestra el saldo inicial, es el efectivo disponible al comienzo de cada semana, comienza con 500,00 USD en la primera y va aumentando a medida que se acumulan los ingresos como cobro a cliente que son provenientes de las ventas a clientes, que suman 1.200,00 USD cada semana y otros ingresos adicionales de 50,00 USD por semana, la suma de cobros a clientes y otros ingresos, 1.250,00 USD por semana, y 5.000,00 USD en total para el mes. Total, efectivo disponible es la suma del saldo inicial más los ingresos de cada semana, esto da una idea del efectivo total que la asociación tiene disponible en cada semana.

Desembolsos o egresos, la compra de materiales es un gasto constante de 358,00 USD al igual que el pago a la mano de obra directa (\$35,04), pago por Costos indirectos de fabricación, (\$52,75), pago por gasto de administración y venta (\$58,33) y pago por gasto de venta (\$76,00) resultando en un total de egresos de 2.320,49 USD al mes.

Saldo mínimo requerido, es el saldo de caja que la asociación necesita mantener como mínimo cada semana, que es de 100,00 USD. Total, de efectivo necesitado resulta de la suma del saldo mínimo requerido más los egresos. Sobrante o déficit es la diferencia entre el total de efectivo disponible y el total de efectivo necesitado. Cada semana muestra un sobrante, lo que significa que la asociación tiene efectivo.

El financiamiento se encuentra vacío porque no hubo necesidad de préstamos, abonos, o el pago de intereses y por esta misma razón no se encuentran efectos del financiamiento. El saldo final de caja es efectivo que queda al final de cada semana después de cubrir todos los egresos y mantener el saldo mínimo requerido. Este saldo aumenta de 1.169,88 USD en la primera semana a 3.179,51 USD al final del mes.



## 4.2 CONCLUSIÓN

La investigación realizada sobre la Asociación de Agricultores Emprendedores "El Progreso" pone de manifiesto una serie de desafíos significativos en la gestión financiera y estratégica de la organización. Actualmente, la asociación no utiliza el presupuesto como una herramienta esencial de dirección estratégica, lo que significa que muchas de las actividades se llevan a cabo de manera empírica y sin una planificación financiera formal. Esta falta de estructura en la gestión financiera limita la capacidad de la organización para proyectar y controlar eficazmente sus recursos, lo que podría comprometer su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Además, se ha identificado que los procesos de presupuestación y planificación de inversiones en la asociación carecen de un marco formal. La evaluación del impacto financiero, por ejemplo, se realiza a través de métodos empíricos, lo que disminuye la precisión de los análisis y dificulta la alineación con los objetivos estratégicos. Este enfoque no solo aumenta el riesgo de decisiones financieras incorrectas, sino que también puede obstaculizar el logro de los objetivos organizacionales.

Otro aspecto crítico es la subestimación del Plan Operativo como una herramienta vital para la ejecución eficaz de las actividades diarias. La falta de valoración adecuada de este plan sugiere una posible desconexión en la comprensión de la relación intrínseca entre la planificación estratégica y operativa. Sin un Plan Operativo bien estructurado, la organización corre el riesgo de no alcanzar sus metas a corto plazo y de no poder responder adecuadamente a los cambios en el entorno externo.

### **4.3 RECOMENDACIÓN**

Para que la Asociación de Agricultores Emprendedores "El Progreso" pueda superar los desafíos actuales y mejorar su gestión, es importante tomar algunas medidas clave:

- Es fundamental que la asociación implemente un sistema formal de presupuestación que incluya tanto un presupuesto de ventas como de inversiones. Este sistema debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización y debe revisarse y ajustarse periódicamente para mantener su eficacia. Con esta herramienta, la asociación podrá anticipar mejor sus necesidades financieras y responder de manera más efectiva a los cambios en el mercado.
- Es necesario capacitar al personal administrativo en la importancia de la planificación estratégica y financiera. Al comprender y aplicar herramientas como el presupuesto de ventas y el Plan Operativo, se mejorará la toma de decisiones. A largo plazo, un equipo bien capacitado podrá gestionar los recursos de manera más eficiente, asegurando que la organización cumpla con sus objetivos.
- Para aumentar la precisión y eficiencia en la elaboración del estado de resultados, se recomienda la adopción de sistemas automatizados. Estos sistemas reducirán errores y garantizarán que la información financiera esté disponible de manera oportuna y precisa, lo cual es esencial para tomar decisiones informadas y mantener la salud financiera de la organización.

Al implementar estas recomendaciones, la Asociación de Agricultores Emprendedores "El Progreso" podrá fortalecer su estructura financiera y operativa, mejorando su capacidad para alcanzar sus metas y asegurar su éxito a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. Daena: International journal of good conscience, 9(3), 195-204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aguagallo Cando, R., Barcenas Mendoza, P., Ajitimbay Muñoz, C., & Toca Calderón, M. (2020). Gestión presupuestaria y uso eficiente de los recursos en las universidades. MktDESCUBRE, 1 (1), 27 - 37. <http://revistas.esepoch.edu.ec/index.php/mktdescubre/article/view/357>
- Ancho, R. (2019). El flujo de caja como herramienta para la toma de decisiones de la Empresa Jp Pallets S.A.C en Huachipa, 2018. (Universidad peruana de las Américas, Ed.) <http://190.119.244.198/bitstream/handle/upa/646/TRABAJO%20INVESTIGACION%20DE%20ROXANA%20ANCHO%20GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Araujo, D. (2019). Presupuestos empresariales. Trillas Ediciones. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2930/1/PRESUPUESTOS%20EMPRESARIALES.pdf>
- Armijos Chillogallo, L.P. (2019). La evaluación financiera y su importancia en la toma de decisiones de inversión. [Examen Complexivo, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14484>
- Baldeos Ardian, L. A., Lioo Jordan, F. D. M., & Vellon Flores, V. I. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. Revista san gregorio, (43), 78-91. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072020000400078&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072020000400078&script=sci_arttext)
- Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. ConcienciaDigital, 4(2.1), 154-165. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Barrezueta Unda, S. A., y Paz-González, A. (2018). Indicadores de sostenibilidad sociales y económicos: Caso productores de cacao en El Oro, Ecuador. Revista Ciencia UNEMI, 11(27), 20-29. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss27.2018pp20-29p>

- Cardona-Arbeláez, D., Gómez-Castillo, N., & Lorduy-Miranda, S. (2020). La Estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 19-27. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.58>
- Carreño Capa, G.L. (2016). Determinación del presupuesto de entradas de efectivo del primer semestre de la empresa ABC S.A. de la ciudad de Machala. [Examen Complexivo, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/8700>
- Castellaro, M., y Roselli, N. (2022). Lectura colaborativa de tablas de frecuencias: análisis secuencial del proceso sociocognitivo. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 14(1), 1-29. <https://doi.org/10.17533/udea.rp.e346667>
- Chero Fernández, A. (2020). Presupuestos. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/16622>
- Chugá Pinta, J. J., & Chamorro Vizcaino, B. D. (2020). Análisis de la planificación estratégica dentro de las PYMES (pequeñas y medianas empresas). [Tesis de Grado, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10433>
- Chunga, M. (2022). Presupuesto maestro como herramienta de planificación de la producción de la empresa PRASOL [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8993>
- Colcha-Raquel, Yambay- Eduardo, Chávez- Zonia & Ortega- Joaquín. (2023). El Presupuesto Público como Herramienta de Gestión de la Política Económica. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9234501.pdf>
- Coll Morales, F. (1 de julio de 2021). Planificación económica. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-economica.html#referencia>
- Condori, D. (2022) El presupuesto financiero y su incidencia en la contabilidad gerencial en las empresas del sector construcción en lima metropolitana 2019-2020. [Tesis de Grado, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9740>
- Cuesta-Vidal, C. F., & Vásquez-Acuña, L. G. (2021). Gestión del flujo de caja en situaciones de crisis. *Cienciamatria*, 7(2), 479-507. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.519>

- Enríquez Bysh, M. H. (2021). Propuesta de contenidos para educación financiera en población urbana de la ciudad de Quito, Ecuador [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/8054>
- Espinoza Freire, E. E., y Toscano Ruíz, D. F. (2015). Metodología de investigación educativa y técnica. Editorial Utmach. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6704>
- Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán, 2, 1-2. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica?. *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>
- Fernández, A. y Rodríguez, E. (2011b). Un análisis de las limitaciones de la filosofía presupuestaria tradicional. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión (RIGC)*, 9(18), 1-25. [http://www.observatorioiberoamericano.org/ricg/N%C2%BA\\_18/Antonio\\_Fern%C3%A1ndez\\_Fern%C3%A1ndez\\_y\\_Edilberto\\_Rodr%C3%ADguez\\_Rivero.pdf](http://www.observatorioiberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_18/Antonio_Fern%C3%A1ndez_Fern%C3%A1ndez_y_Edilberto_Rodr%C3%ADguez_Rivero.pdf)
- Fernández Sánchez, E. (Il.). (2005). Dirección estratégica de la empresa: fundamentos y puesta en práctica: (2 ed.). Delta Publicaciones. <https://0e10wlkaf-y-https-elibro-net.itmsp.museknowledge.com/es/lc/utmachala/titulos/227384>
- García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Suarez Barros, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, Esp. 28(5), 184-197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071845015>
- Gargate Obregón, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(2), 55-70. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430>
- González, J., & Aspeé, J. (2021). Propuesta de estimador de la fiabilidad mediante Alfa-Game: La significancia estadística del coeficiente de fiabilidad. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 14(1), 1-10. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.14101>
- Guamán Velesca, M.M., Bravo Zuñiga, D.V., & Polo Vega, M.M.,(2021). Flujo de Caja para la toma de decisiones financieras a corto plazo en el sector manufacturero

- del cantón Cuenca [Tesis de Grado, Universidad del Azuay].  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10583>
- Hernandez Loor, Katherine Julissa. (2020) El presupuesto de producción como herramienta para la toma de decisiones caso fábrica muebles covid 19 S.A. [Examen Complexivo, Universidad Técnica de Machala].  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15912>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hope, J. y Fraser, R. (2004): Beyond Budgeting: más allá del sistema presupuestario. Barcelona: Deusto.  
[https://books.google.com.ec/booksid=gaxM\\_zd\\_vzEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/booksid=gaxM_zd_vzEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)
- Huamancayo Melgar, C., y Saavedra Sandoval, F. (2020). El impacto económico del covid-19 en el presupuesto contractual de una obra de edificación. [Tesis de Grado, Universidad Ricardo Palma]. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3728>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (8 de noviembre de 2022). La organización internacional del cacao y el IICA lanzan una iniciativa para abordar el tema de los niveles de cadmio en el cacao en América Latina y el Caribe. IICA. <https://iica.int/es/prensa/noticias/la-organizacion-internacional-del-cacao-y-el-iica-lanzan-una-iniciativa-para>
- Leon Tinoco, J.E. (2019) Estrategia de gestión de indicadores de control, para incrementar los ingresos de la compañía de taxi, Taxicom de Machala. [Examen Complexivo, Universidad Técnica de Machala].  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/13355>
- Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristazábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1).  
<https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- López, L. (2021). Dirección estratégica y desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Huatasani, 2021 [Tesis de Grado, Universidad Alas Peruanas].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12990/10513>

- López Cuadra, Y. M., Cunias Rodríguez, M. Y., Carrasco Vega, Y. L. (2021). El cacao peruano y su impacto en la economía nacional. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 344-352. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000300344](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300344)
- Mayorga Morales, T.P., & Borana Lopez, L.F. (2019). El plan operativo anual y la ejecución presupuestaria de las universidades y escuelas politécnicas públicas de la zona 3. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/29136>
- Mallma Perez, I.(2022). Planeación estratégica. Researchgate. DOI:10.13140/RG.2.2.23665.97125
- Menjura Suarez, E. A. (2021). Diseño del direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Amperio Colombia. [Tesis de Grado, Universidad de La Salle]. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/3127](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/3127)
- Meza Cascante, L. G. (2015). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Mathematics, Education and Internet Journal*, 4(2). <https://doi.org/10.18845/rdmei.v4i2.2296>
- Miranda Monserrate, F. F. (2021). Reglamento de control interno para elaboración del presupuesto de flujo de efectivo del Comisariato Rosimarket de El Guabo, año 2021 [Tesis de Maestría]. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/18720>
- La planeación del presupuesto de efectivo minimiza riesgos en los negocios o inversiones de capital de trabajo, priorizando inversión sobre el gasto, siendo el reglamento fuente de proyección en cuanto a seguridad de flujo con normas flexibles que sirvan junto a la experiencia de marketing a la toma de decisiones de inversión sobre el gasto.
- Muñiz, L., & González, L. M. (2009). Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto. Profit editorial. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-nPGWEj5OfsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=related:KCW6Ke4qirYJ:scholar.google.com/&ots=eeGJhx2U3H&sig=U\\_Zbbe1knw87MQ76j-FS2Yb5InQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-nPGWEj5OfsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=related:KCW6Ke4qirYJ:scholar.google.com/&ots=eeGJhx2U3H&sig=U_Zbbe1knw87MQ76j-FS2Yb5InQ#v=onepage&q&f=false)

- Nacer, A. (2024). Análisis y perspectivas del sector cacaotero para el 2024. *Revistas Anecacao tradición e innovación*, Edición N°27, 17-18.  
<https://anecacao.com/wp-content/uploads/2024/02/REVISTA-ANECACAO-ENERO-2024-1.pdf>
- Nimaza Olaya, K.Y. (2019) El presupuesto de ventas y su importancia para determinar los ingresos en las empresas exportadoras. [Examen Complexivo, Universidad Técnica de Machala].  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12154>
- El presupuesto de ventas es la base del presupuesto maestro, por tal motivo, debe estar determinado por hipótesis lógicas y confiables. Para determinar este presupuesto se debe formular la cantidad de venta estimada y el precio de venta unitario esperado.
- Nivela Llivipuma, E.M.(2020). El presupuesto de compra y su importancia en la toma de decisiones gerenciales, caso empresa Amazonas S.A. [Examen Complexivo, Universidad Técnica de Machala].  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15922>
- Nugra Betancourth, L.E. (2023) Presupuesto de inversión para el financiamiento turístico en una mina abandonada del cantón Ponce Enriquez en el año 2022. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Machala].  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/22181>
- Oficina de Ingeniería Institucional y la Vicerrectoría de Administración, en acompañamiento de la Oficina de Planificación Institucional (marzo de 2021). PLAN TÁCTICO INSTITUCIONAL DE INFRAESTRUCTURA 2021-2022  
<https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/Planes%20T%C3%A1cticos%202021-2022.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (24 de junio de 2020). El encanto del chocolate de origen ecuatoriano. FAO.  
<https://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/en/c/1295417/>
- Padilla-Avalos, César-Augusto, & Marroquín-Soto, Consuelo. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Revista Estomatológica Herediana*, 31(4), 338-340. Epub 05 de octubre de 2021. ISSN 1019-4355



[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1019-43552021000400338](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-43552021000400338)

Palacios Acero, L. C. (2010). Dirección estratégica: (ed.). Ecoe Ediciones.  
<https://0e10w8osm-y-https-elibro-net.itmsp.museknowledge.com/es/ereader/utmachala/69143?page=17>

Pesantez, Z. y Cabrera, E. (2021) Análisis del plan estratégico del cacao fino y de aroma ecuatoriano, periodo 2013-2017. ECA Sinergia, 12(3), 135-147.  
[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i3.3207](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i3.3207)

Pizarro, K., y Martínez, O. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores principales. Journal of Science and Research, 5, 903-924.  
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1046>

Pabón, J. C. R., Torres, D. C. H., & Vergara, G. (2021). Fortalecimiento del pensamiento matemático mediante el uso de la hoja de cálculo como herramienta didáctica en los estudiantes de primer ciclo de educación superior. Ciencia e Ingeniería: Revista de investigación interdisciplinar en biodiversidad y desarrollo sostenible, ciencia, tecnología e innovación y procesos productivos industriales, 8(2), 5.

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.5715500>

Excel es una herramienta que permite a los usuarios con conocimientos en matemática y estadística, conocimientos de cualquier nivel, reflexionar y tomar decisiones a través de fórmulas operativas, adicionalmente sus complementos permiten resolver modelos para la toma de decisiones, sus complementos como herramientas estadísticas, solver, crystal ball, lo hacen aún más atractivo para estas áreas.

Ramirez Pineda, D.V. (2019). Metodología para la preparación, presentación y evaluación del presupuesto de inversión. [Examen Complexivo, Universidad Técnica de Machala].

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/13449>

Ramirez, C. (2011). Los Presupuestos: Sus Objetivos e Importancia. Revista Cultural UNILIBRE (2), 73-84.  
[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista\\_cultural/article/view/3981](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3981)

- Ramos, J. (2019). Presupuesto de costos de producción de la empresa Joseph Jean [Tesis de Grado, Pontifica Universidad Católica del Ecuador].  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2918>
- Ramos Mio, M. K. (2020) Gestión administrativa para optimizar la rentabilidad de una empresa comercial, Lima 2019. [Tesis de grado, Universidad Nobert Wiener]  
<https://hdl.handle.net/20.500.13053/4227>
- Sandoval, C., & Silva Lira, I. (2012). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Repositorio.Cepal.  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6c8513c5-eab2-4558-a33d-2ebb2fa5379f/content>
- La técnica que se utiliza para la formulación de las estrategias es la del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), en la mayoría de los procesos de planificación estratégica se utiliza el análisis FODA en la etapa de diagnóstico y con referencia a la situación de la organización. En esta propuesta el análisis FODA se realiza sobre el objetivo definido en la etapa anterior, de análisis de problemas y objetivo
- Santillán-Yuqui, C., Narváez-Zurita, C. I., & Ormaza-Andrade, J. E. (2020). Presupuesto de operación y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en empresas manufactureras. CIENCIAMATRIA, 6(2), 584-614.  
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i3.398>
- Señalin Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., & Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. Revista Venezolana de Gerencia, 25(92), 1704-1715.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29065286026>
- Steiner, G. (1979). Strategic Planning: what every manager must Know. New York.
- Solano, E., Alandete, N., & Vilorio, A. (2019). Análisis de componentes principales en la Competitividad en Colombia. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (E24), 260-271.  
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/5951>
- Sousa, VD, Driessnack, M. y Mendes, IAC (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. Revista latino-americana de enfermagem, 15, 502-507.

<https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>

Sundem Gary L., Horngren Charles T.(2006). Contabilidad administrativa. Pearson editorial.

<https://books.instituto->

[idema.org/sites/default/files/Contabilidad%20administrativa%20-](https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Contabilidad%20administrativa%20-%20Charles%20T.%20Horngren%2C%20Gary%20L.%20Sundem%20%26%20William%20O.%20Stratton%20-%202013ed.pdf)

[%20Charles%20T.%20Horngren%2C%20Gary%20L.%20Sundem%20%26%20William%20O.%20Stratton%20-%202013ed.pdf](https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Contabilidad%20administrativa%20-%20Charles%20T.%20Horngren%2C%20Gary%20L.%20Sundem%20%26%20William%20O.%20Stratton%20-%202013ed.pdf)

Urzola, M. (2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. Revista Crítica Transdisciplinar, 3(1), 36-42. <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/uploads/2020/08/D-03-01-05.pdf>

Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. Revista Universidad y Sociedad, 12(3), 160-166.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en)

[36202020000300160&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300160&script=sci_arttext&tlng=en)

Vargas-Hernandez, J. G., y Cardenaz, R. C. (2019). El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Mpymes Asistido por el Proceso Administrativo como Herramienta Competitiva. Revista Administração Em Diálogo-RAD, 21(3), 87-114.

<https://doi.org/10.23925/2178-0080.2019v21i3.39868>

Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril-Santos, A., & Leo-Amador, G. E. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. European Scientific Journal, 10(15).

<https://core.ac.uk/reader/236413540>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). Administración estratégica y política de negocios (Vol. 10). Pearson Educación.

[https://www.academia.edu/28136427/ADMINISTRACION\\_ESTRATEGICA\\_Y\\_POLITICA\\_DE\\_NEGOCIOS\\_ADMINISTRACION\\_ESTRATEGICA\\_Y\\_POLITICA\\_DE\\_NEGOCIOS](https://www.academia.edu/28136427/ADMINISTRACION_ESTRATEGICA_Y_POLITICA_DE_NEGOCIOS_ADMINISTRACION_ESTRATEGICA_Y_POLITICA_DE_NEGOCIOS)

## ANEXOS

Machala, 28 de junio del 2024

Srs.

Universidad Técnica de Machala

Presente

Yo, Leonela Adriana Chiriboga Paltan, en calidad de representante legal de la ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES EMPRENDEDORES EL PROGRESO, por medio del presente, autorizo a las estudiantes: **ROGEL POMA KAROLINE PAULETTE** con cedula de identidad N.º **0705168946** y **VILLAMAO CARRILLO MELANIE BRIGITTE** con cedula de identidad N.º **0705513851**, para que puedan desarrollar el tema: **EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE LA DIRECCIÓN ESTRTEGICA DE LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS PRODUCTORAS DE CACAO DE LA PROVINCIA DE EL ORO**, el acceso a la información necesaria para la ejecución de dicho trabajo: registros contables, acceso a documentación que consta en el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, acceso a documentación en el archivo de la empresa, autorización para que puedan fotocopiar documentos necesarios para el proceso de investigación.

Atentamente,



Leonela Adriana Chiriboga Paltan

**Representante legal**  
**Asociación de Agricultores Emprendedores El Progreso**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROCESO DE TITULACION EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Guía de entrevistas**

Con el fin de conocer la relación del presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de la Asociación de Agricultores Emprendedores “El Progreso”, muy amablemente solicitamos dar respuesta a la presente guía de entrevista, el mismo consta de veintisiete ítems (36) relacionados con la investigación. La información aportada por usted será estrictamente confidencial y utilizada solo para fines académicos.

Machala, 28 de junio del 2024

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente el cuestionario.
- b. Seleccione una opción que se presentan en cada ítem.
- c. Indique la respuesta en cada ítem, señalando con una (x) en el campo que mejor refleje su opinión.
- d. Por cada ítem debe señalar la opción con la que se sienta identificado:

**Escala de Respuestas:**

SI

NO

Motivo – Causa

Muchas gracias por su colaboración.



### CUESTIONARIO

ITEMS	SI	NO	Motivo-Causa
<b>VARIABLE: PRESUPUESTO</b>			
<b>DIMENSIÓN: Plan Táctico</b>			
<b>SUBDIMENSIÓN: Presupuesto de Ingresos</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de Ventas</b>			
1. ¿En la organización que usted dirige, la planificación de los ingresos se fundamenta en el presupuesto de ventas?		X	Por pedido
2. ¿En la organización que usted dirige, para la puesta en marcha del plan de ventas, la planificación es de aprobación de la junta general de socios?	X		
3. ¿En la organización que usted dirige, el plan de ventas se elabora a partir de pronósticos estadísticos?		X	
<b>SUBDIMENSIÓN: Presupuesto de Costos y Gastos</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de producción</b>			
4. ¿En la organización que usted dirige, los procesos de producción están acorde al plan de ventas?	X		
5. ¿En la organización que usted dirige, el plan de producción debe considerar los niveles de inventario definidos por la organización?		X	no hay control de inventario.
6. ¿En la organización que usted dirige, el plan de producción es desarrollado en función a metodología previamente establecida por la organización?		X	no hay plan
<b>INDICADOR: Presupuesto de Materiales</b>			
7. ¿En la organización que usted dirige, El presupuesto de materiales refleja adecuadamente la asignación de costos directos e indirectos, contribuyendo así a la sostenibilidad financiera y la rentabilidad de la empresa?		X	
8. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de materiales, al integrarse con presupuestos de mano de obra y costos indirectos facilita determinar los costos de producción y por ende gestionar los precios de venta de los productos?	X		Si pero al calculo.
9. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de materiales es lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios imprevistos en la demanda o en los precios de los materiales, facilitando una planificación efectiva de los materiales?		X	No manejan un presupuesto.
<b>INDICADOR: Presupuesto de Mano de Obra</b>			
10. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de mano de obra, al integrar teorías de gestión de recursos humanos que enfatizan la planificación		X	No, hay presupuesto de mano de obra.

estratégica del personal, contribuye a optimizar la productividad y la satisfacción de los empleados en la organización?			
11. ¿El presupuesto de mano de obra, al integrar estrategias para la optimización de recursos humanos y el cumplimiento de normativas laborales, contribuye eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?		X	No, hay presupuesto
12. ¿En la organización que usted dirige, regularmente comparan los costos reales de mano de obra con los presupuestados para identificar variaciones?		X	No, hay presupuesto.
<b>SUBDIMENSIÓN: Flujo de Caja</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de Efectivo</b>			
13. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de efectivo facilita la identificación de periodos con posibles déficits o excedentes de efectivo.?		X	Intentado hacer el trabajo.
14. ¿En la organización que usted dirige, la gestión del flujo de caja reduce el riesgo de iliquidez y por ende mejora la gestión del gasto financiero?	X		Si pero manual mente.
15. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de efectivo es la herramienta principal para evitar el incremento del costo financiero e incrementar los niveles de rentabilidad?		X	
<b>SUBDIMENSIÓN: Inversiones</b>			
<b>Indicador: Presupuesto de Inversiones</b>			
16. ¿En la organización que usted dirige el presupuesto de inversión esta direccionado a fortalecer la posición estratégica de su organización?	X		Pero lo hacen en forma mental.
17. ¿En la organización que usted dirige, la planificación del presupuesto de inversión facilita la evaluación del impacto financiero en sus decisiones de inversión?	X		Lo hacen de manera empírica
18. ¿En la organización que usted dirige, los planes de inversión se alinean con los objetivos estratégicos de la organización?	X		Asi, Pero lo tienen en formal.



ITEMS	SI	NO	Motivo-Causa
<b>VARIABLE: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>DIMENSIÓN: Planificación Estratégica</b>			
<b>SUBDIMENSIÓN: Formulación de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: FODA</b>			
19. ¿En la organización que usted dirige, el proceso de planificación estratégica se debe fundamentar en evaluaciones internas y externas de la organización?	X		
20. ¿En la organización que usted dirige, el FODA es la herramienta fundamental para los procesos de planificación estratégica?	X		Pero no lo aplican
21. ¿En la organización que usted dirige, el FODA es la herramienta metodológica para evaluar estratégicamente a la organización?	X		
<b>INDICADOR: Misión</b>			
22. ¿En la organización que usted dirige, la misión declara claramente el propósito fundamental y la razón de ser de la entidad?	X		
23. ¿En la organización que usted dirige, la misión direcciona la utilización de los recursos y capacidades internas para alcanzar los objetivos estratégicos?	X		Si se cumple la misión
24. ¿En la organización que usted dirige, la misión proporciona una dirección clara y precisa para la toma de decisiones estratégicas?	X		
<b>INDICADOR: Visión</b>			
25. ¿En la organización que usted dirige, la visión se fundamenta en las aspiraciones consensuadas de los socios de la organización?	X		
26. ¿En la organización que dirige, la visión estratégica se declara para cumplir en tiempo determinado?		X	No, tienen plazo para la meta.
27. ¿En la organización que usted dirige, las decisiones estratégicas tomadas por la gerencia están alineadas con la visión de la organización?	X		
<b>SUBDIMENSIÓN: Implementación de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: Plan Operativo</b>			
28. ¿En la organización que usted dirige, el Plan Operativo es fundamental para la ejecución efectiva de las actividades de la asociación?		X	
29. ¿En la organización que usted dirige, Plan Operativo se enfoca adecuadamente en las acciones concretas necesarias para implementar las estrategias y lograr los objetivos a corto plazo?		X	



30. ¿En la organización que usted dirige, el plan operativo está fundamentado en los objetivos de la planificación estratégica?		X	
<b>INDICADOR: Estado de resultados</b>			
31. ¿En la organización que usted dirige, el estado de resultado es una herramienta financiera crucial para evaluar la rentabilidad de su organización?	X		Pero manualmente
32. ¿En la organización que usted dirige, la información proporcionada en el estado de resultado ayuda a tomar decisiones futuras sobre pronósticos y proyecciones de beneficios económicos para la organización?	X		
33. ¿En la organización que usted dirige, el estado de resultados se considera una herramienta útil para evaluar la gestión de la administración?	X		
<b>SUBDIMENSIÓN: Control de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: Evaluación de desempeño</b>			
34. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación de desempeño contribuye significativamente a alcanzar los objetivos organizacionales?	X		
35. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación del desempeño es una herramienta esencial para controlar y planificar las actividades administrativas dentro de su organización?	X		Si pero no aplican y no llevan un control adecuado
36. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación del desempeño contribuye a una mayor producción y rentabilidad organizacional?	X		



Asociación de Agricultores Emprendedores El Progreso

Gabriela Chiriboga.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**PROCESO DE TITULACION EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Guía de entrevistas**

Con el fin de conocer la relación del presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de la Asociación de Agricultores Emprendedores “El Progreso”, muy amablemente solicitamos dar respuesta a la presente guía de entrevista, el mismo consta de veintisiete ítems (36) relacionados con la investigación. La información aportada por usted será estrictamente confidencial y utilizada solo para fines académicos.

Machala, 28 de junio del 2024

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente el cuestionario.
- b. Seleccione una opción que se presentan en cada ítem.
- c. Indique la respuesta en cada ítem, señalando con una (x) en el campo que mejor refleje su opinión.
- d. Por cada ítem debe señalar la opción con la que se sienta identificado:

**Escala de Respuestas:**

SI

NO

Motivo – Causa

Muchas gracias por su colaboración.



### CUESTIONARIO

ITEMS	SI	NO	Motivo-Causa
<b>VARIABLE: PRESUPUESTO</b>			
<b>DIMENSIÓN: Plan Táctico</b>			
<b>SUBDIMENSIÓN: Presupuesto de Ingresos</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de Ventas</b>			
1. ¿En la organización que usted dirige, la planificación de los ingresos se fundamenta en el presupuesto de ventas?		X	
2. ¿En la organización que usted dirige, para la puesta en marcha del plan de ventas, la planificación es de aprobación de la junta general de socios?	X		
3. ¿En la organización que usted dirige, el plan de ventas se elabora a partir de pronósticos estadísticos?		X	
<b>SUBDIMENSIÓN: Presupuesto de Costos y Gastos</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de producción</b>			
4. ¿En la organización que usted dirige, los procesos de producción están acorde al plan de ventas?	X		
5. ¿En la organización que usted dirige, el plan de producción debe considerar los niveles de inventario definidos por la organización?		X	
6. ¿En la organización que usted dirige, el plan de producción es desarrollado en función a metodología previamente establecida por la organización?		X	
<b>INDICADOR: Presupuesto de Materiales</b>			
7. ¿En la organización que usted dirige, El presupuesto de materiales refleja adecuadamente la asignación de costos directos e indirectos, contribuyendo así a la sostenibilidad financiera y la rentabilidad de la empresa?		X	
8. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de materiales, al integrarse con presupuestos de mano de obra y costos indirectos facilita determinar los costos de producción y por ende gestionar los precios de venta de los productos?	X		
9. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de materiales es lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios imprevistos en la demanda o en los precios de los materiales, facilitando una planificación efectiva de los materiales?		X	
<b>INDICADOR: Presupuesto de Mano de Obra</b>			
10. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de mano de obra, al integrar teorías de gestión de recursos humanos que enfatizan la planificación		X	

estratégica del personal, contribuye a optimizar la productividad y la satisfacción de los empleados en la organización?			
11. ¿El presupuesto de mano de obra, al integrar estrategias para la optimización de recursos humanos y el cumplimiento de normativas laborales, contribuye eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?		X	
12. ¿En la organización que usted dirige, regularmente comparan los costos reales de mano de obra con los presupuestados para identificar variaciones?		X	
<b>SUBDIMENSIÓN: Flujo de Caja</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de Efectivo</b>			
13. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de efectivo facilita la identificación de períodos con posibles déficits o excedentes de efectivo.?		X	
14. ¿En la organización que usted dirige, la gestión del flujo de caja reduce el riesgo de iliquidez y por ende mejora la gestión del gasto financiero?	X		
15. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de efectivo es la herramienta principal para evitar el incremento del costo financiero e incrementar los niveles de rentabilidad?		X	
<b>SUBDIMENSIÓN: Inversiones</b>			
<b>Indicador: Presupuesto de Inversiones</b>			
16. ¿En la organización que usted dirige el presupuesto de inversión esta direccionado a fortalecer la posición estratégica de su organización?	X		
17. ¿En la organización que usted dirige, la planificación del presupuesto de inversión facilita la evaluación del impacto financiero en sus decisiones de inversión?	X		
18. ¿En la organización que usted dirige, los planes de inversión se alinean con los objetivos estratégicos de la organización?	X		



ITEMS	SI	NO	Motivo-Causa
<b>VARIABLE: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>DIMENSIÓN: Planificación Estratégica</b>			
<b>SUBDIMENSIÓN: Formulación de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: FODA</b>			
19. ¿En la organización que usted dirige, el proceso de planificación estratégica se debe fundamentar en evaluaciones internas y externas de la organización?	X		
20. ¿En la organización que usted dirige, el FODA es la herramienta fundamental para los procesos de planificación estratégica?	X		
21. ¿En la organización que usted dirige, el FODA es la herramienta metodológica para evaluar estratégicamente a la organización?	X		
<b>INDICADOR: Misión</b>			
22. ¿En la organización que usted dirige, la misión declara claramente el propósito fundamental y la razón de ser de la entidad?	X		
23. ¿En la organización que usted dirige, la misión direcciona la utilización de los recursos y capacidades internas para alcanzar los objetivos estratégicos?	X		
24. ¿En la organización que usted dirige, la misión proporciona una dirección clara y precisa para la toma de decisiones estratégicas?	X		
<b>INDICADOR: Visión</b>			
25. ¿En la organización que usted dirige, la visión se fundamenta en las aspiraciones consensuadas de los socios de la organización?	X		
26. ¿En la organización que dirige, la visión estratégica se declara para cumplir en tiempo determinado?		X	
27. ¿En la organización que usted dirige, las decisiones estratégicas tomadas por la gerencia están alineadas con la visión de la organización?	X		
<b>SUBDIMENSIÓN: Implementación de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: Plan Operativo</b>			
28. ¿En la organización que usted dirige, el Plan Operativo es fundamental para la ejecución efectiva de las actividades de la asociación?		X	
29. ¿En la organización que usted dirige, Plan Operativo se enfoca adecuadamente en las acciones concretas necesarias para implementar las estrategias y lograr los objetivos a corto plazo?		X	

30. ¿En la organización que usted dirige, el plan operativo está fundamentado en los objetivos de la planificación estratégica?			
<b>INDICADOR: Estado de resultados</b>			
31. ¿En la organización que usted dirige, el estado de resultado es una herramienta financiera crucial para evaluar la rentabilidad de su organización?	X		
32. ¿En la organización que usted dirige, la información proporcionada en el estado de resultado ayuda a tomar decisiones futuras sobre pronósticos y proyecciones de beneficios económicos para la organización?	X		
33. ¿En la organización que usted dirige, el estado de resultados se considera una herramienta útil para evaluar la gestión de la administración?	X		
<b>SUBDIMENSIÓN: Control de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: Evaluación de desempeño</b>			
34. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación de desempeño contribuye significativamente a alcanzar los objetivos organizacionales?	X		
35. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación del desempeño es una herramienta esencial para controlar y planificar las actividades administrativas dentro de su organización?	X		
36. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación del desempeño contribuye a una mayor producción y rentabilidad organizacional?	X		



Asociación de Agricultores Emprendedores El Progreso

Carmen Raltan.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROCESO DE TITULACION EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Guía de entrevistas**

Con el fin de conocer la relación del presupuesto como herramienta de la dirección estratégica de la Asociación de Agricultores Emprendedores “El Progreso”, muy amablemente solicitamos dar respuesta a la presente guía de entrevista, el mismo consta de veintisiete ítems (36) relacionados con la investigación. La información aportada por usted será estrictamente confidencial y utilizada solo para fines académicos.

Machala, 28 de junio del 2024

**INSTRUCCIONES**

- a. Lea detenidamente el cuestionario.
- b. Seleccione una opción que se presentan en cada ítem.
- c. Indique la respuesta en cada ítem, señalando con una (x) en el campo que mejor refleje su opinión.
- d. Por cada ítem debe señalar la opción con la que se sienta identificado:

**Escala de Respuestas:**

SI

NO

Motivo – Causa

Muchas gracias por su colaboración.



### CUESTIONARIO

ITEMS	SI	NO	Motivo-Causa
<b>VARIABLE: PRESUPUESTO</b>			
<b>DIMENSIÓN: Plan Táctico</b>			
<b>SUBDIMENSIÓN: Presupuesto de Ingresos</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de Ventas</b>			
1. ¿En la organización que usted dirige, la planificación de los ingresos se fundamenta en el presupuesto de ventas?		X	
2. ¿En la organización que usted dirige, para la puesta en marcha del plan de ventas, la planificación es de aprobación de la junta general de socios?	X		
3. ¿En la organización que usted dirige, el plan de ventas se elabora a partir de pronósticos estadísticos?		X	
<b>SUBDIMENSIÓN: Presupuesto de Costos y Gastos</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de producción</b>			
4. ¿En la organización que usted dirige, los procesos de producción están acorde al plan de ventas?	X		
5. ¿En la organización que usted dirige, el plan de producción debe considerar los niveles de inventario definidos por la organización?		X	
6. ¿En la organización que usted dirige, el plan de producción es desarrollado en función a metodología previamente establecida por la organización?		X	
<b>INDICADOR: Presupuesto de Materiales</b>			
7. ¿En la organización que usted dirige, El presupuesto de materiales refleja adecuadamente la asignación de costos directos e indirectos, contribuyendo así a la sostenibilidad financiera y la rentabilidad de la empresa?		X	
8. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de materiales, al integrarse con presupuestos de mano de obra y costos indirectos facilita determinar los costos de producción y por ende gestionar los precios de venta de los productos?	X		
9. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de materiales es lo suficientemente flexible para adaptarse a cambios imprevistos en la demanda o en los precios de los materiales, facilitando una planificación efectiva de los materiales?		X	
<b>INDICADOR: Presupuesto de Mano de Obra</b>			
10. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de mano de obra, al integrar teorías de gestión de recursos humanos que enfatizan la planificación		X	



estratégica del personal, contribuye a optimizar la productividad y la satisfacción de los empleados en la organización?			
11. ¿El presupuesto de mano de obra, al integrar estrategias para la optimización de recursos humanos y el cumplimiento de normativas laborales, contribuye eficazmente al logro de los objetivos organizacionales?		X	
12. ¿En la organización que usted dirige, regularmente comparan los costos reales de mano de obra con los presupuestados para identificar variaciones?		X	
<b>SUBDIMENSIÓN: Flujo de Caja</b>			
<b>INDICADOR: Presupuesto de Efectivo</b>			
13. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de efectivo facilita la identificación de periodos con posibles déficits o excedentes de efectivo.?		X	
14. ¿En la organización que usted dirige, la gestión del flujo de caja reduce el riesgo de iliquidez y por ende mejora la gestión del gasto financiero?	X		
15. ¿En la organización que usted dirige, el presupuesto de efectivo es la herramienta principal para evitar el incremento del costo financiero e incrementar los niveles de rentabilidad?		X	
<b>SUBDIMENSIÓN: Inversiones</b>			
<b>Indicador: Presupuesto de Inversiones</b>			
16. ¿En la organización que usted dirige el presupuesto de inversión esta direccionado a fortalecer la posición estratégica de su organización?	X		
17. ¿En la organización que usted dirige, la planificación del presupuesto de inversión facilita la evaluación del impacto financiero en sus decisiones de inversión?	X		
18. ¿En la organización que usted dirige, los planes de inversión se alinean con los objetivos estratégicos de la organización?	X		

ITEMS	SI	NO	Motivo-Causa
<b>VARIABLE: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>DIMENSIÓN: Planificación Estratégica</b>			
<b>SUBDIMENSIÓN: Formulación de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: FODA</b>			
19. ¿En la organización que usted dirige, el proceso de planificación estratégica se debe fundamentar en evaluaciones internas y externas de la organización?	X		
20. ¿En la organización que usted dirige, el FODA es la herramienta fundamental para los procesos de planificación estratégica?	X		
21. ¿En la organización que usted dirige, el FODA es la herramienta metodológica para evaluar estratégicamente a la organización?	X		
<b>INDICADOR: Misión</b>			
22. ¿En la organización que usted dirige, la misión declara claramente el propósito fundamental y la razón de ser de la entidad?	X		
23. ¿En la organización que usted dirige, la misión direcciona la utilización de los recursos y capacidades internas para alcanzar los objetivos estratégicos?	X		
24. ¿En la organización que usted dirige, la misión proporciona una dirección clara y precisa para la toma de decisiones estratégicas?	X		
<b>INDICADOR: Visión</b>			
25. ¿En la organización que usted dirige, la visión se fundamenta en las aspiraciones consensuadas de los socios de la organización?	X		
26. ¿En la organización que dirige, la visión estratégica se declara para cumplir en tiempo determinado?		X	
27. ¿En la organización que usted dirige, las decisiones estratégicas tomadas por la gerencia están alineadas con la visión de la organización?	X		
<b>SUBDIMENSIÓN: Implementación de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: Plan Operativo</b>			
28. ¿En la organización que usted dirige, el Plan Operativo es fundamental para la ejecución efectiva de las actividades de la asociación?		X	
29. ¿En la organización que usted dirige, Plan Operativo se enfoca adecuadamente en las acciones concretas necesarias para implementar las estrategias y lograr los objetivos a corto plazo?		X	



30. ¿En la organización que usted dirige, el plan operativo está fundamentado en los objetivos de la planificación estratégica?			
<b>INDICADOR: Estado de resultados</b>			
31. ¿En la organización que usted dirige, el estado de resultado es una herramienta financiera crucial para evaluar la rentabilidad de su organización?	X		
32. ¿En la organización que usted dirige, la información proporcionada en el estado de resultado ayuda a tomar decisiones futuras sobre pronósticos y proyecciones de beneficios económicos para la organización?	X		
33. ¿En la organización que usted dirige, el estado de resultados se considera una herramienta útil para evaluar la gestión de la administración?	X		
<b>SUBDIMENSIÓN: Control de la Estrategia</b>			
<b>INDICADOR: Evaluación de desempeño</b>			
34. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación de desempeño contribuye significativamente a alcanzar los objetivos organizacionales?	X		
35. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación del desempeño es una herramienta esencial para controlar y planificar las actividades administrativas dentro de su organización?	X		
36. ¿En la organización que usted dirige, la evaluación del desempeño contribuye a una mayor producción y rentabilidad organizacional?	X		



Sra. Leonela Adriana Chiriboga Paltan

Representante Legal de la Asociación de Agricultores

Emprendedores El Progreso