

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**EXTENSIÓN EN EL CARMEN**



**Uleam**

*Extensión El Carmen*

**CARRERA DE AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PROPUESTA DE TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL  
FINANCIERO EN LAS PYMES DEL CANTÓN EL CARMEN**

**AUTOR:**

**JOSÉ ALBERTO MOREIRA CEDEÑO**

**TUTORA:**

**Dra. NELLY YOLANDA MOREIRA MERO, PhD**

**EL CARMEN, 2026 (1)**

|                                                                                   |                                                                                                       |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|  | <b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b>                                                                          | <b>CÓDIGO: PAT-04-F-004</b>         |
|                                                                                   | <b>CERTIFICADO DE TUTOR(A).</b>                                                                       |                                     |
|                                                                                   | <b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO<br/>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b> | <b>REVISIÓN: 1</b><br>Página 1 de 1 |

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante Moreira Cedeño José Alberto, legalmente matriculado/a en la carrera de Auditoría y Control de Gestión, período académico 2022-2026, cumpliendo el total de 240 horas, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es "El presupuesto como herramienta de control financiero en las PYMES del Cantón El Carmen".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, El Carmen, 30 de julio de 2026.

Lo certifico,

  
 Dra. Nelly Moreira Mero, PhD  
**Docente Tutor(a)**  
**Área: Auditoría y Control**



**UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ**

**EXTENSIÓN EL CARMEN**

**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación con modalidad Proyecto Integrador, titulado "El presupuesto como herramienta de control financiero en las PYMES del cantón El Carmen", cuyo autor es José Alberto Moreira Cedeño, de la Carrera de Auditoría y Control de Gestión, y como Tutora de Trabajo de Titulación, la Dra. Nelly Yolanda Moreira Mero, PhD.

El Carmen, 28 de agosto de 2026

Ing. Martha Margarita Minaya Macías, Mgtr.  
Presidente del tribunal de titulación

Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera, Mgtr.  
Miembro del tribunal de titulación

Ing. Mónica Elizabeth Benalcázar Paladines, Mgtr.  
Miembro del tribunal de titulación



#### DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de este proyecto de Titulación: "El presupuesto como herramienta de control financiero en las PYMES del cantón El Carmen" corresponde exclusivamente a José Alberto Moreira Cedeño con C.I 1726978727 y los derechos patrimoniales del mismo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

El Carmen – Manabí

Autor

José Alberto Moreira Cedeño  
C.I 1726978727

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que forman la fuente inagotable de amor, apoyo y sabiduría. Gracias por enseñarme la importancia de la perseverancia y por estar siempre a mi lado en cada paso de esta senda del aprendizaje. Su ejemplo y su sacrificio me han empujado a conseguir mis metas y sueños.

Para mis hermanos, por el ánimo constante y su compañía. Gracias por ser mi refugio e inspiración. Las palabras de aliento y la confianza que han depositado en mí son parte fundamental para llegar a lograr mi objetivo. Juntos hemos vivido momentos de alegría, tristeza, desafíos, constituyéndose en una fortaleza para el crecimiento en mi vida.

Con especial cariño, mis abuelitos, que nunca me han dejado solo, mis angelitos.

A Valeria, por su cariño, su paciencia y por estar a mi lado dándome ánimo en los momentos que más lo necesite.

A todos ustedes les dedico este logro, con gratitud y cariño eterno.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida e iluminarme con los dones de paciencia, sabiduría y serenidad para lograr la meta que me he propuesto, y por brindarme la oportunidad de vivir nuevas experiencias llenas de aprendizaje y felicidad.

A mis padres, que siempre están a mi lado apoyándome incondicionalmente. A mis hermanos Eyver, Diego y Juandy, a mi tía Greila, a mis primas y demás familiares, por el apoyo brindado en todo momento, especialmente durante mi etapa de estudio.

Mi profunda gratitud a la Dra. Nelly Moreira Mero, quien en todo momento me brindó su apoyo, compartiendo sus conocimientos y experiencia desde el primer semestre, acompañando siempre mi crecimiento académico y el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por facilitarme la oportunidad de realizar mis estudios.

Al GAD Municipal de El Carmen, por la información brindada, esencial para iniciar el trabajo de campo. En general, a todas las instituciones, cooperativas, socios y trabajadores que de alguna manera participaron y contribuyeron a proporcionar la información requerida para alcanzar los objetivos trazados en esta tesis.

A mis compañeros de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, que colaboraron en el desarrollo del trabajo de campo, y a todas las personas que de una u otra forma aportaron a la realización de este estudio.

## INDICE

|                                                                 |      |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| PORTADA.....                                                    | I    |
| DEDICATORIA .....                                               | V    |
| AGRADECIMIENTO .....                                            | VI   |
| INDICE .....                                                    | VII  |
| INTRODUCCIÓN .....                                              | XIII |
| RESUMEN .....                                                   | XV   |
| CAPÍTULO I .....                                                | 16   |
| 1. Marco Teórico.....                                           | 16   |
| 1.1 Definición de Presupuesto .....                             | 16   |
| 1.1.1 Clasificación del Presupuesto .....                       | 17   |
| 1.1.2 Tipos de Presupuesto .....                                | 18   |
| 1.1.3 Estructura del Presupuesto.....                           | 19   |
| 1.1.4 Clasificación de Ingresos y Gastos .....                  | 20   |
| 1.1.5 Elaboración de Presupuestos.....                          | 22   |
| 1.1.5 Fases del Presupuesto .....                               | 23   |
| 1.1.6 Importancia del Presupuesto en la Toma de Decisiones..... | 24   |
| 1.1.7 Control Presupuestario.....                               | 25   |
| 1.1.8 Presupuesto Maestro .....                                 | 26   |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1.2 Definición de Control Financiero .....                    | 27 |
| 1.2.1 Clasificación del Control Financiero .....              | 28 |
| 1.2.2 Tipos de Control Financiero .....                       | 29 |
| 1.2.3 Objetivos del Control Financiero.....                   | 30 |
| 1.2.4 Importancia del Control Financiero .....                | 31 |
| 1.2.5 Funciones del Control Financiero.....                   | 32 |
| 1.2.6 Indicadores de Control Financiero.....                  | 33 |
| 1.2.7 Herramientas del Control Financiero.....                | 34 |
| CAPÍTULO II .....                                             | 35 |
| 2. Diagnóstico o Estudio de Campo.....                        | 35 |
| 2.1 Contextualización de las PYMES del Cantón El Carmen ..... | 35 |
| 2.2 Metodología Empleada .....                                | 36 |
| 2.3 Población y Muestra .....                                 | 37 |
| 2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección .....              | 39 |
| 2.5 Análisis de Fiabilidad del Instrumento .....              | 40 |
| 2.6 Diagnóstico Situacional de las PYMES.....                 | 41 |
| 2.6.1 Análisis Descriptivo por Dimensiones.....               | 41 |
| 2.6.2 Análisis Correlacional Global por Dimensión.....        | 42 |
| 2.6.3 Análisis Correlacional Específico por Variables .....   | 45 |
| 2.6.4 Discusión de Resultados del Diagnóstico .....           | 46 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| CAPÍTULO III.....                    | 47 |
| 3. Propuesta.....                    | 47 |
| 3.1 Titulo.....                      | 47 |
| 3.2 Introducción .....               | 47 |
| 3.3 Justificación .....              | 48 |
| 3.4 Objetivos .....                  | 49 |
| 3.4.1 General.....                   | 49 |
| 3.4.2 Específicos .....              | 49 |
| 3.5 Base Legal.....                  | 49 |
| 3.6 Desarrollo de la Propuesta ..... | 50 |
| 4. CONCLUSIONES .....                | 78 |
| 5. RECOMENDACIONES .....             | 79 |
| 6. Referencias.....                  | 82 |
| 7. ANEXOS .....                      | 85 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Distribución de la Muestra de Estudio.....                             | 38 |
| Ilustración 2 Mapa de calor de la matriz de correlación entre dimensiones .....      | 44 |
| Ilustración 3 Flujograma del proceso presupuestario de las PYMES .....               | 55 |
| Ilustración 4 Formato de Presupuesto de Ingresos .....                               | 63 |
| Ilustración 5 Formato de Presupuesto de Gastos .....                                 | 64 |
| Ilustración 6 Flujograma del programa de capacitación en presupuesto para PYMES .... | 74 |

## Índice de Tablas

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Clasificación de las empresas según el número de trabajadores .....    | 35 |
| Tabla 2 Condición de las empresas de la muestra .....                          | 38 |
| Tabla 3 Operacionalización del instrumento de investigación .....              | 39 |
| Tabla 4 Coeficiente Alfa de Cronbach por dimensión.....                        | 40 |
| Tabla 5 Distribución de las PYMES según el nivel alcanzado por dimensión ..... | 41 |
| Tabla 6 Matriz de correlación de Pearson entre dimensiones.....                | 42 |
| Tabla 7 Clasificación de Ingresos .....                                        | 57 |
| Tabla 8 Clasificación de Gastos.....                                           | 58 |
| Tabla 9 Instrucciones para el Llenado de los Formatos.....                     | 61 |
| Tabla 10 Presupuesto Integral Proyectado.....                                  | 65 |
| Tabla 11 Formato de Control y Seguimiento Presupuestario .....                 | 67 |
| Tabla 12 Criterios para Interpretar las Desviaciones .....                     | 68 |
| Tabla 13 Indicadores de Control Financiero Propuestos para PYMES .....         | 69 |
| Tabla 14 Resultados de los Indicadores.....                                    | 71 |

**Índice de Anexos**

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1 Instrumento de recolección de datos para la variable Presupuesto .....                                         | 85 |
| Anexo 2 Instrumento de recolección de datos para la variable Control financiero .....                                  | 88 |
| Anexo 3 Respuesta del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen<br>sobre el catastro de las PYMES ..... | 92 |

## INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, la planificación y el control financiero constituyen elementos determinantes para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones, en especial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que representan una parte sustancial del aparato productivo de las economías locales. A nivel macro, el Instituto Nacional de Estadística y Censos, a través del Registro Estadístico de Empresas y Emprendimientos, reporta que las microempresas concentran el 92,2% de las empresas activas del país, mientras que las pequeñas y medianas empresas representan alrededor del 7,2% adicional (INEC, 2025).

A escala micro, esta realidad se reproduce con particular intensidad en los territorios cantonales, donde las PYMES enfrentan cotidianamente retos relacionados con la formalización, el acceso al financiamiento, la planificación financiera y la capacidad de crecimiento (Panorama Ecuador, 2026).

En la provincia de Manabí, en el Cantón El Carmen, las PYMES de comercio, agroindustria, servicios y manufactura son clave para promover nuevos puestos de trabajo y reactivar la economía; sin embargo, la mayoría de las unidades productivas desarrolla su actividad sin la debida planificación del presupuesto de forma formal, esto les resta liquidez, menoridad de la capacidad de decisión y, por lo tanto, dificultad a la hora de llevar a cabo la gestión de los recursos.

Ante esta realidad, el presente Trabajo de Integración Curricular se planteó la temática "El presupuesto como herramienta de control financiero en las PYMES del Cantón El Carmen", con la finalidad de diagnosticar la situación actual de las PYMES en relación a la planificación del presupuesto y el control financiero, además de plantear alternativas de solución tendentes a generar

posibilidades de mejora de la gestión. La investigación fue desarrollada utilizando un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correccional, mediante la aplicación de instrumentos validados en una muestra de 210 empresas del Cantón.

El presente informe se estructura en tres capítulos. El Capítulo I contiene el marco teórico que sustenta la investigación, en el cual se desarrollan los principales conceptos, clasificaciones, tipos y elementos relacionados con el presupuesto y el control financiero, con base en la revisión de la literatura especializada. El Capítulo II presenta el diagnóstico de campo, en el que se describen la metodología empleada, la población, la muestra, los instrumentos utilizados, el análisis de fiabilidad, los resultados descriptivos y correlacionales obtenidos que permiten evidenciar el estado actual de la gestión presupuestaria y del control financiero en las PYMES estudiadas. El Capítulo III contiene la propuesta, enfocada al diseño de una guía práctica para la aplicación del presupuesto y un plan de capacitación dirigido a los propietarios y administradores de las PYMES, elaborados a partir de los hallazgos del diagnóstico.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, con el propósito de aportar elementos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión financiera y a la sostenibilidad de las PYMES del Cantón El Carmen.

## RESUMEN

El presupuesto permite a los administradores controlar los recursos financieros de una entidad; el control financiero constituye un aporte técnico para diagnosticar la situación económica. El estudio tuvo como objetivo determinar en qué medida la aplicación del presupuesto contribuye al fortalecimiento del control financiero en las PYMES del Cantón El Carmen.

Se empleó una metodología con enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, aplicada a una muestra de 210 empresas de los sectores comercial, de servicios, agroindustrial y manufacturero del Cantón. Para la recolección de información se diseñaron y aplicaron dos instrumentos validados mediante escala Likert, orientados a medir las dimensiones de planificación, ejecución y seguimiento presupuestario, correspondientes a la variable independiente presupuesto. Igualmente, al ambiente de control, pero en relación a la evaluación de riesgos y a la actividad de control financiero, se encuentran las variables dependientes control financiero. La modificación de los instrumentos a su contexto y la validación a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach que nos da un resultado superior a 0.99, hacen que sean fiables.

Los resultados dejaron evidenciado que el más del 54% de las PYMES que fueron encuestadas, estaban ubicadas en un nivel bajo respecto a las seis dimensiones evaluadas, es decir, hay ausencia de cuentas de presupuesto formales y la no existencia de mecanismos control financiero sistemáticos. La prueba de correlación de Pearson dejó establecida la asociación positiva y muy fuerte entre las dimensiones presupuestarias y las de control financiero superior a 0.95, lo que deja evidenciado que el presupuesto es determinante para el fortalecimiento de control de gestión financiero, determinado así que no existe una guía práctica sobre la administración del presupuesto

## **CAPÍTULO I**

### **1. Marco Teórico**

#### **1.1 Definición de Presupuesto**

Es un instrumento formal de la planificación financiera que expresa, en una dimensión cuantitativa y monetaria, los objetivos que desea lograr una organización en un período determinado. Su objetivo principal es coordinar recursos, predecir resultados y servir de base para el control y la toma de decisiones. En este sentido, Burbano (2011) dice que el presupuesto es la estimación programada, de una manera sistemática, de las condiciones de funcionamiento y los resultados que espera obtener la organización durante un período determinado. Administrativamente, el presupuesto no es simplemente la estimación de los ingresos y gastos, sino que representa un plan que traduce en metas operativas cuantificables la estrategia organizacional.

De acuerdo con Welsch y otros (2005), el presupuesto es un método sistemático y formalizado para planificar, coordinar y controlar las actividades empresariales mediante la asignación eficiente de recursos. Esta definición resalta su carácter técnico y su función en el proceso administrativo.

Asimismo, Horngren y otros (2012) sostienen que el presupuesto constituye la expresión cuantitativa de un plan de acción que facilita la coordinación y el control dentro de la organización. Desde esta perspectiva, el presupuesto se convierte en un mecanismo que integra planificación y evaluación del desempeño.

Por su parte, Garrison y otros (2018) lo definen como un plan detallado que especifica la adquisición y el uso de recursos financieros y no financieros durante un período específico. Esta definición amplía el concepto al considerar no solo los recursos monetarios, sino también aquellos relacionados con la operación productiva.

### ***1.1.1 Clasificación del Presupuesto***

Esto conlleva la posibilidad de trabajar y estructurarlo, siguiendo criterios técnicos que favorezcan su aplicación a la gestión empresarial. En este sentido, Burbano (2011) hace un esfuerzo por clasificar los presupuestos atendiendo a distintos criterios, como son fecha, flexibilidad, área a la que se aplica, y campo sectorial en el que se aplican. El sentido de esta clasificación está orientada a la adaptación del sistema de presupuestos a las características de cada organización. Dependerá, entre otros factores, del nivel de actividad de la empresa, del horizonte temporal y del área funcional implicada.

Desde la óptica de su comportamiento frente al volumen de operaciones a medida que va variando Drury (2013) considera los presupuestos en función de si son presupuestos fijos o presupuestos flexibles. Los presupuestos fijos son aquellos que se elaboran para un nivel de actividad determinado y que, dicho de otra manera, nunca se ajustan a los cambios del volumen. Los presupuestos flexibles son aquellos que se ajustan en función de diversos niveles de producción o de venta. Esto permite llevar un mejor control de las variaciones y soportar un control de mejor calidad.

De acuerdo con el área o tipo de actividad, Don Hansen y Mowen (2007), clasifican los presupuestos como operativos y financieros. Los presupuestos operativos engloban los presupuestos de ventas, producción, compras o de gastos administrativos; a la vez que los

financieros se encuentran el presupuesto de caja y los estados financieros proyectados. Esta clasificación nos permite distinguir la planificación de actividades productivas de la planificación de las actividades de financiación o de recursos monetarios.

Asimismo, atendiendo al período de tiempo, Van Horne & Wachowicz (2002) señalan que los presupuestos pueden ser de corto plazo, generalmente anuales, o de largo plazo, cuando forman parte de la planificación estratégica financiera. Esta diferenciación es relevante porque permite vincular la gestión operativa con los objetivos estratégicos de la organización.

### ***1.1.2 Tipos de Presupuesto***

Se consideran en función de las áreas específicas de la organización y de los objetivos financieros que deben alcanzarse. En este sentido, Burbano (2011) expresa que, en el ámbito de aplicación de las empresas, existe la segmentación de los presupuestos en operativos y financieros, donde los presupuestos operativos son los que definen las operaciones de las actividades de las empresas, en cuanto a ventas, producción y gastos, mientras que los financieros definen los presupuestos de las entradas y salidas del recurso monetario, como el presupuesto de efectivo y el presupuesto de inversiones. Cada uno de los tipos de presupuesto desempeña un rol determinado dentro del sistema sistematizado de la planificación, pudiendo estructurarse de manera ordenada las actividades operativas y financieras de la empresa.

Basándose en Shim & Siegel (2012), los presupuestos principales para componer el sistema presupuestario se encuentran el presupuesto de ventas, de producción, de compras, de gastos operativos y el de efectivo, siendo tal que el presupuesto de ventas es el nexo del sistema presupuestario en el sentido que establece el nivel en el que se proyectan los ingresos y, a su vez, constituye la línea base para el resto de presupuestos operativos.

Desde un planteamiento global e integrador, los autores Anthony & Govindarajan (2007) mantienen que todos los presupuestos específicos se concentran en el referido presupuesto maestro, que viene a integrar ambos presupuestos (de tipo operativo y financiero) y que, por tanto, brinda una visión global de la situación proyectada que puede llegar a alcanzar la compañía.

Adicionalmente, Gitman (2003) explica que el presupuesto de efectivo es uno de los tipos más relevantes, ya que permite prever entradas y salidas de dinero, anticipando posibles déficits de liquidez y facilitando la toma de decisiones relacionadas con financiamiento a corto plazo.

### ***1.1.3 Estructura del Presupuesto***

Este se refiere a la organización sistemática y secuencial de los componentes financieros que permiten proyectar de manera coherente las actividades económicas de la empresa durante un período determinado. Como explica Burbano (2011), la estructura presupuestaria articula los distintos planes parciales de la organización en un esquema integrado, de modo que cada presupuesto se relacione con los demás y contribuya al resultado global proyectado. Una estructura presupuestaria adecuada integra los diferentes planes operativos y financieros, asegurando consistencia entre los ingresos estimados, los costos proyectados y los resultados esperados.

Según la definición de la contabilidad administrativa, la estructura del presupuesto es dual en su desarrollo, ya que, para Garrison et al. (2018), dicho desarrollo de la estructura del presupuesto comienza por el presupuesto de ventas, el cual es seguido por los presupuestos en las áreas de operaciones, de producción y de gastos, para cerrar el ciclo con la elaboración de los presupuestos proforma, como sucede con los estados de resultados. Esta secuencia lógica lleva a que el siguiente componente que se trabaje lo haga sobre la base del anterior con el fin de generar coherencia interna.

En la óptica financiera, se hace hincapié en que la estructura del presupuesto ha de servir para llegar a elaborar presupuestos proforma, como el presupuesto del estado de resultados proforma, el presupuesto del balance general proforma y el presupuesto del flujo de efectivo proforma, para anticipar la rentabilidad, la liquidez y la solvencia futura (Brigham y Houston, 2019).

Por su parte, Horngren y otros (2012) destacan que una estructura presupuestaria eficiente debe contemplar la clasificación adecuada de costos fijos y variables, así como la identificación clara de responsabilidades por centros de costos o áreas funcionales, lo que fortalece el control y la evaluación del desempeño.

En términos generales, la estructura del presupuesto incluye:

- Proyección de ingresos (ventas estimadas).
- Determinación de costos directos e indirectos.
- Estimación de gastos operativos y administrativos.
- Cálculo de utilidad proyectada.
- Elaboración de flujo de efectivo.
- Preparación de estados financieros proforma.

#### ***1.1.4 Clasificación de Ingresos y Gastos***

En palabras de Burbano (2017), la clasificación de ingresos y gastos pasa a ser una de las elementos fundamentales dentro lo que será el proceso del presupuesto, por cuanto permite llevar un adecuado orden de la información financiera como un medio para llevar a cabo sus análisis,

control y evaluación. Una adecuada distinción de ingresos y gastos permite medir la rentabilidad, obtener márgenes de utilidad y proyectar resultados financieros de forma objetiva.

Desde el marco conceptual contable, el International Accounting Standards Board (2018) considera a los ingresos como incrementos en los beneficios económicos durante el período contable en forma de ingresos o aumentos de activos o, disminuciones de pasivos que se traducen en incrementos en el patrimonio

Los gastos en cambio son considerados disminuciones en los beneficios económicos que producen reducciones en el patrimonio, a excepción de las relacionadas con distribuciones a los propietarios. Esta definición permite contar con un soporte normativo para su adecuada identificación y registro.

En el ámbito de la contabilidad financiera, Weygandt y otros (2019) señalan que los ingresos pueden clasificarse en operacionales (derivados de la actividad principal del negocio) y no operacionales (provenientes de actividades secundarias, como intereses o ganancias extraordinarias). Esta diferenciación es fundamental para evaluar el desempeño real de la actividad productiva.

Atendiendo a los gastos, desde el punto de vista administrativo, Garrison et al. (2018) considera que los costes pueden ser, fijos, variables o mixtos, dependiendo de su comportamiento cuando se produce una variación en el nivel de actividad. Los costes fijos son aquellos que permanecen constantes en el corto plazo; los variables son los que presentan una variación de forma proporcional al nivel de producción o ventas; y los mixtos son los que poseen elementos fijos y variables. Esta clasificación resulta importante para llevar a cabo el análisis del punto de equilibrio, para el control presupuestario, etc.

Asimismo, Higgins (2012) destaca que la adecuada clasificación de ingresos y gastos permite mejorar la planificación financiera y facilita la elaboración de estados financieros proyectados más realistas.

### ***1.1.5 Elaboración de Presupuestos***

Conforme a lo expuesto por Burbano Ruiz (2017), la elaboración de presupuestos en el ámbito organizacional, es un proceso técnico y sistemático que a través del cual la organización va formulando, proyectando y concretando sus planes financieros para un período determinado; proceso en el que se lleva a cabo la recopilación y análisis de información histórica, se evalúa el entorno económico, se proyectan ingresos y se calculan los costos y gastos, con la finalidad de establecer metas viables y alcanzables. Desde la perspectiva de la contabilidad de gestión, Blocher et al. (2010) sostienen que la elaboración presupuestaria debe estar enlazada con la estrategia organizacional y de la que debe partir la información fiable utilizando la cual se administran la planificación y el control de los resultados de la empresa; para esos autores, el proceso de elaboración de presupuestos no debe ser en modo alguno aislado, sino que debe estar integrado en el sistema de gestión general.

Por su parte, Bragg (2018) explica que la preparación del presupuesto inicia con la estimación de ventas, continúa con la determinación de los requerimientos de producción o compras, y culmina con la proyección de gastos operativos y estados financieros. Este enfoque secuencial permite garantizar coherencia entre los diferentes componentes del presupuesto.

El mismo autor, Moeller (2009), enfatiza que una activa participación de los responsables de cada área funcional refuerza la exactitud de la información en la estima e incrementa también el compromiso con el cumplimiento de los objetivos presupuestarios. Según su opinión, la

utilización de la técnica de participación de los responsables funcionales es un gran medio para conseguir minimizar errores de previsión y fomentar la mayoría de los casos la responsabilidad organizativa.

Desde el punto de vista metodológico, la construcción del presupuesto como tal incluye tradicionalmente los siguientes momentos:

1. Análisis de la información financiera histórica.
2. Evaluación del entorno interno y externo.
3. Proyección de ingresos o ventas.
4. Estimación de costos y gastos.
5. Elaboración del presupuesto de efectivo.
6. Consolidación en el presupuesto maestro.

#### ***1.1.5 Fases del Presupuesto***

El presupuesto es una herramienta muy importante para las organizaciones ya que permite planificar, controlar y coordinar los recursos económicos. Para Salazar Díaz y Arroba Salto (2017) el presupuesto se define como una representación en términos contables de las actividades que la organización ha de realizar para lograr sus metas, ya que sirve como una herramienta de planificación, como órgano de coordinación y como instrumento para el control de las funciones, el desarrollo de la cual se encuentra estructurado en diferentes fases en las que se aseguran procesos de correcta aplicación.

La primera fase es la fase de planificación, donde se definen los objetivos financieros y las estrategias para conseguir los objetivos. Esta fase permite anticipar los posibles escenarios y

orientar la toma de decisiones. Según Horngren y otros (2012) la planificación presupuestaria hace referencia a la definición de objetivos y a la formulación de planes y procedimientos para conseguirlos en un periodo determinado.

A continuación, se desarrolla la fase de elaboración o formulación, que consiste en la cuantificación de los planes mediante la estimación de ingresos y gastos. En esta etapa se estructuran los diferentes componentes del presupuesto. Koontz & Weihrich (2013) señalan que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los planes de la administración.

Posteriormente, se lleva a cabo la fase de aprobación, en la cual el presupuesto es revisado y validado por la alta dirección o autoridad competente. Esta etapa garantiza que el documento sea viable y esté alineado con los objetivos organizacionales. De acuerdo con Burbano Ruiz (2011), esta fase implica la validación formal del presupuesto para su ejecución.

Seguidamente, se encuentra la fase de ejecución, donde se implementa el presupuesto y se utilizan los recursos conforme a lo planificado. En esta etapa se desarrollan las actividades operativas de la organización. Según Gitman & Zutter (2016), la ejecución presupuestaria consiste en la utilización de los recursos financieros conforme a lo aprobado.

Finalmente, se realiza la fase de control y evaluación, que consiste en comparar los resultados reales con los presupuestados, con el fin de identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas. Horngren y otros (2012) indican que el control presupuestario es el proceso de comparar los resultados reales con los planes presupuestados y tomar acciones correctivas.

### ***1.1.6 Importancia del Presupuesto en la Toma de Decisiones***

Dentro de la visión de las finanzas empresariales, Ross, Westerfield y Jaffe (2018) afirman que la planificación financiera logra reducir la incertidumbre a partir de la posibilidad de planificar

los flujos de caja, la rentabilidad, las necesidades de financiación. De esta forma, la capacidad de anticipación posibilita la comparación de distintas situaciones y refuerza la racionalidad en la toma de decisiones de inversión y de financiación. Por su parte, Higgins (2012) sostiene que el análisis financiero basado en las proyecciones presupuestarias permite la anticipación de problemas de caja y de solvencia, llevando a una gestión de la actividad empresarial más preventiva que reactiva. Es más, los presupuestos empiezan a ser un recurso de análisis estratégico que avala decisiones relacionadas con la expansión, la adquisición de activos, la contratación de personal o la reducción de costes.

Por todo lo anterior, Shim & Siegel (2012) añaden que el presupuesto va a ser algo más que ayuda para evaluar la conveniencia económica de los proyectos e impondrá el tope de gasto para no llevar a cabo determinaciones espontáneas e irreales o no fundamentadas técnicamente.

En términos prácticos, esas determinaciones van a ser las siguientes:

- Evaluación de las alternativas de inversión.
- Determinación de las fuentes de financiamiento.
- Control de costes y gastos.
- Análisis de la rentabilidad detallada.
- Prevención de los riesgos financieros.

### ***1.1.7 Control Presupuestario***

Desde el enfoque de la contabilidad administrativa, Horngren y otros (2012) sostienen que el control presupuestario implica comparar los resultados reales con los presupuestados y tomar

acciones correctivas cuando sea necesario. Esta definición resalta el carácter dinámico del control como parte del proceso de retroalimentación en la gestión empresarial.

Por su parte, Garrison y otros (2018) explican que el análisis de variaciones es un componente fundamental del control presupuestario, ya que permite descomponer las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado en factores específicos, facilitando una mejor interpretación de los resultados y la toma de decisiones correctivas.

Asimismo, Drury (2013) señala que el control presupuestario no solo permite evaluar el desempeño financiero, sino también mejorar la eficiencia operativa mediante la identificación de ineficiencias en el uso de los recursos.

En términos generales, el control presupuestario comprende:

- La comparación entre resultados reales y presupuestados.
- La identificación y análisis de desviaciones.
- La aplicación de acciones correctivas.

### ***1.1.8 Presupuesto Maestro***

De acuerdo con Garrison y otros (2018), el presupuesto maestro es un resumen integral de todos los presupuestos individuales de una organización, el cual incluye tanto los presupuestos operativos como los financieros. Esta definición destaca su función integradora dentro del sistema de planificación.

Por su parte, Anthony y Govindarajan (2007) señalan que el presupuesto maestro constituye una herramienta fundamental de control gerencial, ya que permite coordinar las actividades organizacionales y evaluar el desempeño global de la empresa.

Asimismo, Horngren y otros (2012) indican que el presupuesto maestro facilita la planificación y el control al integrar información financiera y operativa en un solo documento, lo que permite anticipar resultados y tomar decisiones oportunas.

Generalmente, el presupuesto maestro se compone de:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción o compras
- Presupuesto de costos y gastos
- Presupuesto de efectivo
- Estados financieros proyectados

## **1.2 Definición de Control Financiero**

Según Boynton y otros (2003), dentro de su enfoque de auditoría y control interno, el control financiero forma parte del sistema de control interno, el cual tiene como objetivo proteger los activos, preservar la exactitud de los registros contables y asegurar la eficiencia de las operaciones. Esta idea subraya la importancia que debe tener el enfoque preventivo del control en el seno de la organización.

Por su parte, para Sawyer (2003) el control financiero será aquél que efectúa un control continuado de la ejecución de las operaciones económicas, para determinar si la forma en que se están llevando a cabo se encuentra recogida en las políticas establecidas. En este sentido, el control financiero no solo se centra en las mediciones de resultados, sino también en los distintos procesos.

A partir de un análisis más moderno de la administración de riesgos o gestión de riesgos, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) señala que el control financiero es un elemento fundamental del sistema de control interno, con la finalidad de proporcionar seguridad con un razonable nivel sobre la posibilidad de alcanzar los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera, la funcionalidad operativa y el cumplimiento de las normativas.

### ***1.2.1 Clasificación del Control Financiero***

Desde la perspectiva del control interno, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) clasifica los controles en controles preventivos y controles detectivos. Los controles preventivos buscan evitar errores o irregularidades antes de que ocurran, como la segregación de funciones o la autorización previa de transacciones. En cambio, los controles detectivos tienen como finalidad identificar errores o desviaciones después de que se han producido, mediante conciliaciones bancarias, revisiones contables o auditorías internas.

De otra parte, Moeller (2011) define el control financiero llegando a separar el control interno administrativo y el control interno contable.

El control interno administrativo va orientado hacia la eficiencia de la operación y a seguir las políticas de la organización, en tanto que el control interno contable se ocupa de la protección de los activos y de la veracidad de los informes contables.

Así mismo, Koontz & Weihrich (2012) desde la teoría administrativa clásica nos dicen que el control es control previo, control concurrente y control posterior.

El control previo se pone en práctica antes de que se lleve a cabo la actividad financiera; el control concurrente ya durante la ejecución de la misma; y el control posterior, una vez finalizadas las operaciones, con uso del análisis y la evaluación de resultados.

En términos generales, la clasificación del control financiero se puede sintetizar en:

- **Por el momento de aplicación:** previo, concurrente y posterior.
- **Por su finalidad:** preventivo y detectivo.
- **Por su enfoque:** administrativo y contable.

### ***1.2.2 Tipos de Control Financiero***

De acuerdo con Van Horne & Wachowicz (2010), el control financiero se puede dividir en control presupuestario y control de desempeño financiero. El primero se centra en comparar los resultados reales con lo planificado en el presupuesto, mientras que el segundo evalúa indicadores como liquidez, rentabilidad y solvencia para medir la salud financiera de la organización.

Por su lado, Ross et al. (2018) indican que dentro de la empresa el control financiero se subdivide en: control de la inversión, control de la financiación y control de la ejecución de operaciones. Control de la inversión controla que los recursos se inviertan correctamente en activos, control de la financiación incluye el análisis de la estructura de financiación y el endeudamiento y control de la ejecución de operaciones controla que éstas lleven a cabo los resultados económicos esperados.

Por el contrario, la auditoría pública en el otro sentido, International Organization of Supreme Audit Institutions (2019), describe tres tipos de control: control financiero, control de cumplimiento y control de gestión. Mientras que el control financiero analiza la razonabilidad de

los estados financieros, el control de cumplimiento comprueba que las normas / leyes y los reglamentos son respetados y el control de gestión analiza la economía, la eficiencia y la efectividad de la utilización de recursos.

Por lo tanto, se puede decir que los tipos de control financiero básicos pueden agruparse en:

- Control presupuestario: Control de los presupuestos: compara lo que se planifica con lo que se realiza.
- Control del rendimiento financiero: estudia los indicadores económicos.
- Control de las decisiones de inversión y de financiación: supervisa las decisiones de capital.
- Control de cumplimiento de la gestión financiera: garantiza la legalidad y la eficiencia en la gestión de recursos.

### ***1.2.3 Objetivos del Control Financiero***

Según Atkinson y otros (2012), uno de los principales objetivos del control financiero es asegurar que la información contable y financiera sea confiable y útil para la toma de decisiones, permitiendo evaluar el desempeño organizacional y el cumplimiento de metas presupuestarias.

En relación a este tema, Siegel & Shim (2009) apuntan que el control de finanzas tiene por objetivo proteger los bienes de la empresa, mitigar el riesgo de errores y fraudes y mejorar el aprovechamiento de los recursos existentes, lo que permite, por lo tanto, incrementar los beneficios y la liquidez de la empresa.

Para más, Horngren, Sundem y Stratton (2012) afirman que el control financiero pretende definir la comparación entre los resultados obtenidos y los resultados previstos, llevar a cabo el estudio de variaciones y poner en práctica medidas correctivas adecuadas, además de fortalecimiento del plan financiero, así como la gestión financiera.

De manera general, los objetivos del control financiero pueden sintetizarse en:

- Garantizar la confiabilidad de la información financiera.
- Proteger los activos y recursos económicos.
- Evaluar el cumplimiento de presupuestos y metas financieras.
- Detectar y corregir desviaciones o irregularidades.
- Mejorar la eficiencia y rentabilidad organizacional.
- Apoyar la toma de decisiones estratégicas.

#### ***1.2.4 Importancia del Control Financiero***

De acuerdo con Brigham & Houston (2019), el control financiero es esencial para mantener el equilibrio entre rentabilidad y riesgo, ya que facilita el monitoreo constante de los resultados financieros y permite realizar ajustes oportunos ante desviaciones significativas. Esto contribuye directamente a la sostenibilidad empresarial.

Por su parte, Horngren y otros (2006) señalan que el control financiero es importante porque mejora la eficiencia operativa al proporcionar información relevante para evaluar el desempeño y optimizar el uso de recursos. Sin control, la planificación pierde efectividad y se incrementa la probabilidad de errores o fraudes.

Así mismo, Drucker (2007) pone de manifiesto que lo que no se mide no se puede dirigir. Desde este enfoque la importancia del control financiero reside precisamente en poder medir resultados económicos, comparar con los objetivos y gestionar acciones correctivas con lo que se refuerza la disciplina organizativa y la gestión de la responsabilidad.

De una manera muy general, la importancia del control financiero estriba en que:

- Permite la detección de desviaciones presupuestarias de forma precoz.
- Disminuye las probabilidades de que se den pérdidas económicas y fraudes.
- Mejora la eficiencia en la administración de recursos.
- Fortalece la transparencia y rendición de cuentas.
- Apoya la toma de decisiones financieras estratégicas.
- Contribuye a la estabilidad y crecimiento sostenible de la organización.

### ***1.2.5 Funciones del Control Financiero***

Según Anthony & Govindarajan (2007), el control financiero tiene como función principal asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz, alineando las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica establecer estándares financieros, medir resultados y aplicar acciones correctivas cuando existan desviaciones.

Por su parte, Hall (2011) señala que una de las funciones del control financiero es garantizar la confiabilidad de la información contable y financiera, mediante sistemas de registro adecuados, supervisión de procesos y aplicación de controles internos que reduzcan el riesgo de errores o fraudes.

Asimismo, Daft (2015) explica que el control financiero cumple la función de evaluar el desempeño organizacional, permitiendo comparar los resultados reales con los presupuestados y

analizar indicadores financieros como liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Esta evaluación facilita la toma de decisiones correctivas y preventivas.

### ***1.2.6 Indicadores de Control Financiero***

Desde el enfoque de las finanzas corporativas, Ross y otros (2018) señalan que los indicadores financieros constituyen instrumentos esenciales para analizar la situación económica de la empresa, ya que permiten comparar resultados en el tiempo y evaluar su desempeño frente a estándares del sector.

Por su parte, Brigham & Houston (2019) sostienen que las razones financieras permiten identificar fortalezas y debilidades en la gestión empresarial, facilitando el control y la planificación financiera. Entre los indicadores más utilizados se encuentran los índices de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.

Asimismo, Higgins (2012) destaca que el uso adecuado de indicadores financieros permite anticipar problemas de liquidez y evaluar la sostenibilidad financiera de la organización.

Entre los principales indicadores de control financiero se encuentran:

- **Liquidez:** capacidad de cumplir obligaciones a corto plazo.
- **Rentabilidad:** nivel de ganancias respecto a la inversión.
- **Endeudamiento:** proporción de financiamiento externo.
- **Eficiencia o actividad:** uso adecuado de los recursos.

### ***1.2.7 Herramientas del Control Financiero***

Según Horngren y otros (2012), el presupuesto y el análisis de variaciones son herramientas clave del control financiero, ya que permiten comparar resultados reales con los planificados y detectar desviaciones oportunamente.

Por su parte, Garrison y otros (2018) destacan que el análisis de estados financieros constituye una herramienta fundamental para evaluar la situación económica de la empresa, mediante el estudio del estado de resultados, balance general y flujo de efectivo.

Asimismo, Moeller (2011) señala que la auditoría interna es una herramienta esencial del control financiero, ya que permite evaluar la eficacia del sistema de control interno y garantizar la confiabilidad de la información financiera.

Entre las principales herramientas del control financiero se encuentran:

- Presupuesto y control presupuestario
- Análisis de estados financieros
- Indicadores financieros
- Auditoría interna
- Análisis de variaciones

## CAPÍTULO II

### 2. Diagnóstico o Estudio de Campo

#### 2.1 Contextualización de las PYMES del Cantón El Carmen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la base del aparato productivo del Cantón El Carmen, Provincia de Manabí, y desempeñan un papel determinante en la generación de empleo, la dinamización del comercio local y el desarrollo económico de la región. De acuerdo con la clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2020), en Ecuador las empresas se categorizan, según su tamaño, en microempresa, pequeña, mediana y grande, atendiendo al número de trabajadores.

**Tabla 1**

*Clasificación de las empresas según el número de trabajadores*

| Clasificación de la empresa | Número de trabajadores   |
|-----------------------------|--------------------------|
| Pequeña empresa             | De 11 a 50 trabajadores  |
| Mediana empresa             | De 51 a 250 trabajadores |
| Grande empresa              | Más de 250 trabajadores  |

Fuente: Elaboración propia.

El tejido empresarial que configura El Carmen se caracterizaría en su mayor parte por un tejido empresarial que está constituido mayoritariamente por unidades económicas que realizan su actividad en el comercio, la agroindustria, los servicios y la manufactura a pequeña escala. Aunque estas organizaciones representan un motor económico importante para el Cantón, su actividad es realizada en el caso del presente estudio sin el uso de instrumentos formales de planificación financiera en algunas de ellas; por este motivo, dicha actividad económica impacta su liquidez y

no favorece la administración adecuada de los recursos económicos. Por tal motivo, el estudio de campo en esta dirección apunta a diagnosticar la situación de las PYMES del Cantón en lo que concierne a la gestión presupuestaria y el control financiero en una muestra representativa a tal efecto para justificar la propuesta de la investigación.

## **2.2 Metodología Empleada**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal, ya que las variables se midieron en un único momento, sin manipulación deliberada, con el propósito de describir el estado de la gestión presupuestaria y del control financiero, y de determinar el grado de asociación existente entre las variables.

El método deductivo permitió partir del marco teórico general sobre el presupuesto y el control financiero para identificar las dimensiones e indicadores que serían medidos en el contexto particular de las PYMES locales. De manera complementaria, el método inductivo posibilitó que, a partir de los datos recolectados en la muestra, se construyeran conclusiones generales acerca del comportamiento de las variables y de la incidencia del presupuesto sobre el control financiero.

El instrumento de la variable presupuesto fue elaborado a partir de los referentes teóricos de Burbano (2011), Paredes (2017) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2019), organizado en las dimensiones de planificación, ejecución y evaluación presupuestaria. Asimismo, la variable de control financiero se construyó con base en el Marco Integrado de Control Interno COSO (2013), Estupiñán Gaitán (2015) y la Contraloría General de la República (CGR, 2014), articulado en las dimensiones de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control.

El procesamiento estadístico de los datos se efectuó mediante el software R, empleando el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la validación y fiabilidad del instrumento. Por otra parte, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis de las relaciones entre dimensiones e ítems y las variables.

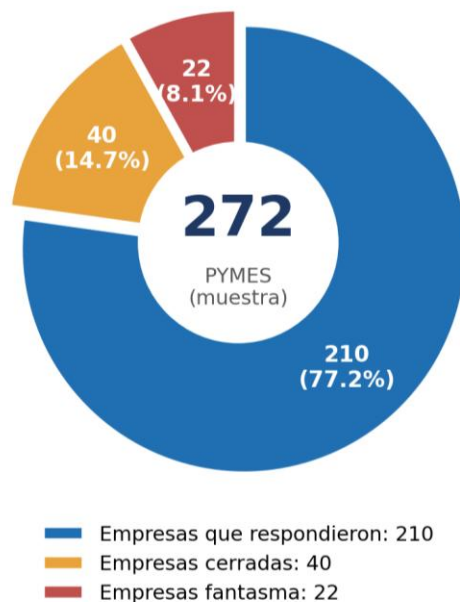
### **2.3 Población y Muestra**

La población objeto de estudio está conformada por las pequeñas y medianas empresas. Para el efecto, se solicitó al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen el catastro de las empresas registradas en su sistema informático, el cual reportó un total de 929 PYMES, según consta en el Oficio N.º GADMEC-R-2025-013, emitido por la Jefatura de Rentas. Con lo antes indicado se utilizó una fórmula estadística que permitió obtener la muestra, la misma que nos dio como resultado 272 instituciones.

En función de estos antecedentes, en el momento de ejecutar el trabajo de campo (la aplicación del instrumento a la muestra objeto de estudio), aparecen 62 unidades no elegibles: 40 habían dejado de operar (empresas cerradas) y 22 no pudieron ser localizadas o eran empresas inoperativas (empresas fantasmas). Por lo tanto, la muestra efectiva sobre la que se llevó a cabo toda la analítica la conformaban 210 PYMES en activo, representando esta muestra una tasa de respuesta válida del 77,2 % en relación con la muestra que había sido seleccionada. Siguiendo este tamaño muestral, el margen de error real del estudio se sitúa en torno al  $\pm 6\%$ , obteniendo además un nivel de confianza del 94%, siendo este último valor un valor que se mantiene dentro de los márgenes aceptados de este tipo de estudios. La aplicación de este instrumento fue un 80% in situ, es decir, cumplimentada en cara a cara con el informante clave (propietario, gerente o responsable contable-financiero) y un 20% online, desarrollándose con altos niveles de respuesta.

## Ilustración 1

### *Distribución de la Muestra de Estudio*



Fuente: Elaboración propia.

## Tabla 2

### *Condición de las empresas de la muestra*

| Condición de la empresa    | Frecuencia | Porcentaje   |
|----------------------------|------------|--------------|
| Empresas que respondieron  | 210        | 77,2 %       |
| Empresas cerradas          | 40         | 14,7 %       |
| Empresas fantasmas         | 22         | 8,1 %        |
| <b>Total de la muestra</b> | <b>272</b> | <b>100 %</b> |

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección

La estrategia utilizada para la recogida de información fue la encuesta por su idoneidad para conseguir los datos de un gran número de unidades de análisis bajo una forma estandarizada. El instrumento elegido fue el cuestionario estructurado, el cual mediante una escala de Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), permite que las respuestas de nivel ordinal se traten como de intervalo lo que es adecuado para la utilización del coeficiente de Pearson.

El cuestionario es de 32 ítems; estos se distribuyen entre dos secciones las cuales constituyen las dos variables del objeto del estudio. En la sección 1 (Presupuesto), se aborda el ciclo operativo de la gestión del presupuesto; la Sección 2 (Control Financiero), hace referencia al marco del aseguramiento de los recursos; de hecho, cada una de las secciones se descompone en 3 dimensiones, es decir, en total hay 6 dimensiones. La estructura recoge, de alguna manera, la lógica del ciclo administrativo —planificar, ejecutar, evaluar y asegurar— adaptada al contexto financiero de las PYMEs. La operacionalización del instrumento puede ser consultada en la tabla 2.

**Tabla 3**

*Operacionalización del instrumento de investigación*

| Variable                      | Dimensión              | Descripción                                | Ítems     |
|-------------------------------|------------------------|--------------------------------------------|-----------|
| <b>Presupuesto</b>            | Dimensión 1<br>(DIM_1) | Planificación Presupuestaria               | 1P - 6P   |
| Presupuesto                   | Dimensión 2<br>(DIM_2) | Ejecución Presupuestaria                   | 7P - 11P  |
| Presupuesto                   | Dimensión 3<br>(DIM_3) | Seguimiento y Evaluación<br>Presupuestaria | 12P - 16P |
| <b>Control<br/>Financiero</b> | Dimensión 4<br>(DIM_4) | Ambiente de Control                        | 1F - 6F   |

|                    |                     |                                   |           |
|--------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------|
| Control Financiero | Dimensión 5 (DIM_5) | Evaluación de Riesgos Financieros | 7F - 11F  |
| Control Financiero | Dimensión 6 (DIM_6) | Actividades de Control Financiero | 12F - 16F |

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Análisis de Fiabilidad del Instrumento

Con el propósito de garantizar el cuestionario, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a cada una de las seis dimensiones. Este coeficiente mide el grado en que los ítems de una misma dimensión se relacionan entre sí, y se interpreta a partir del umbral de aceptación estándar de  $\alpha > 0,70$ , criterio ampliamente respaldado en la literatura psicométrica (Nunnally & Bernstein, 1994; Nunnally, 1978). Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Coeficiente Alfa de Cronbach por dimensión*

| Dimensión   | Alfa de Cronbach | Nivel de Fiabilidad               |
|-------------|------------------|-----------------------------------|
| Dimensión 1 | 0,995486         | Muy buena ( $\alpha \geq 0.90$ ). |
| Dimensión 2 | 0,998314         | Muy buena ( $\alpha \geq 0.90$ ). |
| Dimensión 3 | 0,997687         | Muy buena ( $\alpha \geq 0.90$ ). |
| Dimensión 4 | 0,997828         | Muy buena ( $\alpha \geq 0.90$ ). |
| Dimensión 5 | 0,999156         | Muy buena ( $\alpha \geq 0.90$ ). |
| Dimensión 6 | 0,995944         | Muy buena ( $\alpha \geq 0.90$ ). |

Fuente: Elaboración propia.

Los valores obtenidos confirman que las seis dimensiones del instrumento tanto en la variable Presupuesto como en Control Financiero cumplen y superan el umbral de fiabilidad establecido. En consecuencia, las dimensiones pueden ser utilizadas como variables latentes

(promedios de sus ítems) con la seguridad de que miden de manera consistente los constructos planteados, y cualquier resultado significativo obtenido en el análisis correlacional resulta estadísticamente defendible.

## 2.6 Diagnóstico Situacional de las PYMES

Una vez verificada la fiabilidad del instrumento, se procedió al análisis de los datos recolectados en las 210 PYMES, con el fin de diagnosticar el estado de la gestión presupuestaria y del control financiero, y de contrastar la premisa de que el presupuesto constituye una herramienta de control financiero en las empresas estudiadas. El diagnóstico se organiza en un análisis descriptivo por dimensiones y en un análisis correlacional de las variables.

### 2.6.1 Análisis Descriptivo por Dimensiones

Para interpretar el nivel de desarrollo de cada dimensión se calculó la media aritmética de sus ítems en la escala de Likert de cinco puntos, y se establecieron tres niveles de valoración: Bajo (1,00 - 2,33), Medio (2,34 - 3,67) y Alto (3,68 - 5,00). La distribución de las empresas según el nivel alcanzado en cada dimensión se presenta en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Distribución de las PYMES según el nivel alcanzado por dimensión (N=210)*

| <b>Dimensión</b>    | <b>Media</b> | <b>Nivel Bajo</b> | <b>Nivel Medio</b> | <b>Nivel Alto</b> | <b>Tendencia</b> |
|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| Planificación       | 2,24         | 116 (55,5%)       | 52 (24,9%)         | 41 (19,6%)        | <b>Bajo</b>      |
| Presupuestaria      |              |                   |                    |                   |                  |
| Ejecución           | 2,26         | 116 (55,5%)       | 53 (25,4%)         | 40 (19,1%)        | <b>Bajo</b>      |
| Presupuestaria      |              |                   |                    |                   |                  |
| Seguimiento y       | 2,26         | 117 (56,0%)       | 52 (24,9%)         | 40 (19,1%)        | <b>Bajo</b>      |
| Evaluación          |              |                   |                    |                   |                  |
| Ambiente de Control | 2,33         | 113 (54,1%)       | 52 (24,9%)         | 44 (21,1%)        | <b>Bajo</b>      |
| Evaluación de       | 2,34         | 113 (54,1%)       | 52 (24,9%)         | 44 (21,1%)        | <b>Medio</b>     |
| Riesgos             |              |                   |                    |                   |                  |
| Actividades de      | 2,32         | 113 (54,1%)       | 52 (24,9%)         | 44 (21,1%)        | <b>Bajo</b>      |
| Control             |              |                   |                    |                   |                  |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados descriptivos evidencian que, en promedio, las dimensiones de la variable Plan de presupuesto se encuentran alrededor de un score de 2,25 puntos y las de Control financiero alrededor de un score de 2,333 puntos, lo cual equivale a un valor de nivel de desarrollo básicamente bajo. De acuerdo a frecuencias, en cada una de las 6 dimensiones más del 54% de las empresas investigadas se encuentran ubicadas en el nivel Bajo, en tanto que sólo alrededor del 20% alcanzan el nivel Alto. Este hallazgo corrobora la problemática enunciada en la investigación: la mayor parte de las PYMES del Cantón El Carmen carecen de procesos presupuestarios formales y mecanismos de control financiero sólidos, lo cual permite dar soporte a la pertinencia de la propuesta que se ha desarrollado en el tercer capítulo.

### ***2.6.2 Análisis Correlacional Global por Dimensión***

Para examinar la relación entre el presupuesto y el control financiero se calculó el coeficiente de correlación de Pearson entre las seis dimensiones, utilizando como insumo el promedio de los ítems que integra cada una. La matriz resultante se presenta en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Matriz de correlación de Pearson entre dimensiones*

| Dimensiones                                                              | DIM_1PP | DIM_2EP | DIM_3SE<br>P | DIM_4AC | DIM_5ER<br>F | DIM_6AC |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| <b>DIM_1</b><br><b>Planificación</b><br><b>Presupuesta</b><br><b>ria</b> | 1*      |         |              |         |              |         |
| <b>DIM_2</b><br><b>Ejecución</b><br><b>Presupuesta</b><br><b>ria</b>     | 0,996*  | 1*      |              |         |              |         |
| <b>DIM_3</b><br><b>Seguimiento</b><br><b>y evaluación</b>                | 0,997*  | 0,998*  | 1*           |         |              |         |

|                             |        |        |        |        |        |    |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| <b>presupuesta</b>          |        |        |        |        |        |    |
| <b>ria</b>                  |        |        |        |        |        |    |
| <b>DIM_4</b>                | 0,957* | 0,954* | 0,954* | 1*     |        |    |
| <b>Ambiente de control</b>  |        |        |        |        |        |    |
| <b>DIM_5</b>                | 0,955* | 0,955* | 0,955* | 0,998* | 1*     |    |
| <b>Evaluación de Riesgo</b> |        |        |        |        |        |    |
| <b>Financiero</b>           |        |        |        |        |        |    |
| <b>DIM_6</b>                | 0,957* | 0,953* | 0,951* | 0,997* | 0,994* | 1* |
| <b>Actividad de control</b> |        |        |        |        |        |    |

Fuente: Elaboración propia.

La matriz demuestra prácticamente relaciones estadísticamente significativas para todas las dimensiones, cuyos valores se ubican en la horquilla de 0,95 a 0,99. Cohesión interna Sección 1. Presupuesto. Las dimensiones de planificación, aplicación y seguimiento del presupuesto expresan del 0,996 al 0,998 de la varianza total con una relación positiva, lo que sugiere que para las PYMES del cantón El Carmen estos tres procesos se comportan como un bloque único e indivisible: con un fuerte grado de planificación, una probabilidad alta es que la ejecución y el seguimiento sean sistemáticos. Cohesión interna de la Sección 2. Control Financiero. La primera dimensión, ambiente de control, transmite que el 0,954 tiene una relación positiva y la evaluación de riesgos y las actividades de control, un valor con una significancia marcada por encima del 0,994, lo que significa que estos componentes se gestionan bajo un mismo nivel de calidad dentro de la organización.

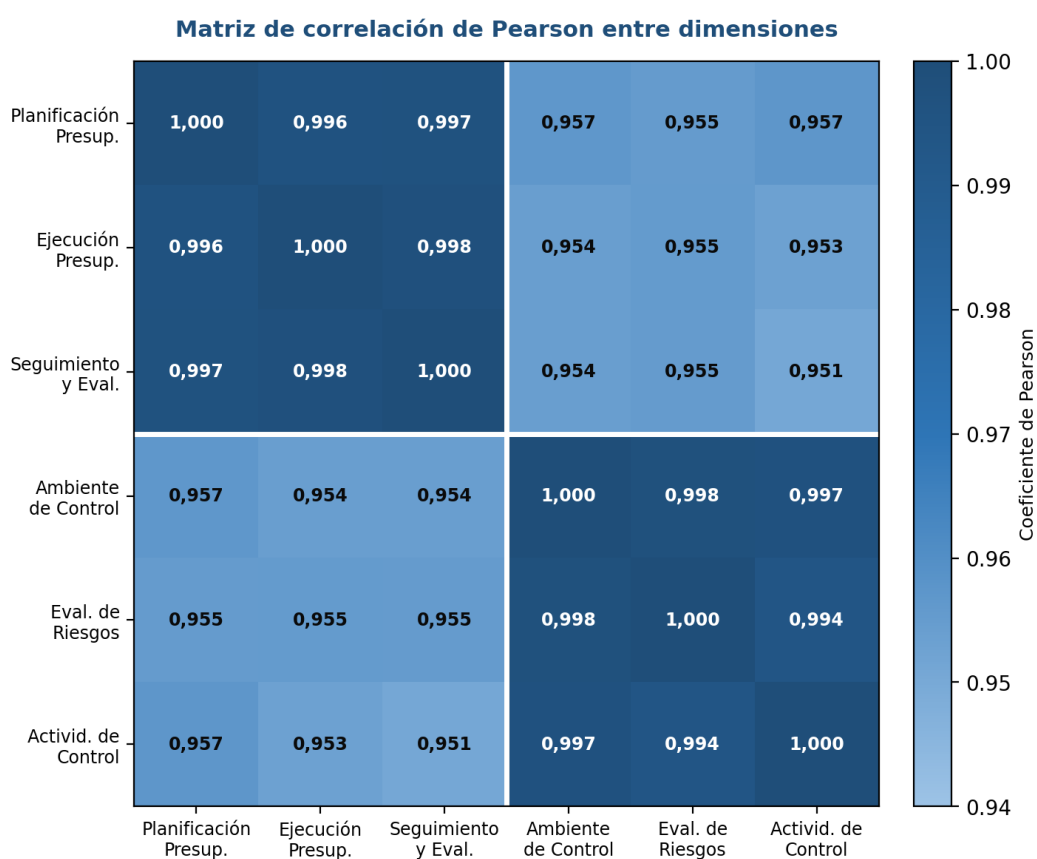
La relación Presupuesto y Control Financiero. Los índices de correlación de las dimensiones de la Sección 1 y las de la Sección 2 son 0,951 y 0,957, factores que aunque palidecen ante las correlaciones ya descritas, siguen siendo muy elevados, de lo que cabe deducir estadísticamente que hay una relación directa, y muy fuerte entre los conceptos de presupuesto y

control financiero, asumiéndose una perspectiva en que el presupuesto no es un indigno proceso administrativo más, sino parte de una misma cultura organizacional de control de recursos.

El comportamiento mencionado se representa gráficamente en la Figura 1, en la que la intensidad del color permite deducir la magnitud del coeficiente y los bloques sobre la diagonal indican la alta cohesión interna de cada sección.

## Ilustración 2

*Mapa de calor de la matriz de correlación entre dimensiones*



Fuente: Elaboración propia.

### ***2.6.3 Análisis Correlacional Específico por Variables***

El análisis ítem por ítem de la matriz de correlaciones permite identificar tres áreas críticas que validan la premisa de la investigación, según la cual el presupuesto constituye una herramienta de control financiero.

**Planificación Estratégica (D1) y Ambiente de Control (D4).** Los ítems 1P y 2P presentan correlaciones superiores a 0,95 con los ítems 1F, 2F y 3F, de tal forma que las empresas que elaboran su presupuesto poseen en mayor medida una estructura organizativa a partir de una mayor segregación de funciones y políticas formales de control. Un mayor grado de formalización de los procesos de planificación se relaciona con un ambiente de control más ideal.

**Ejecución Presupuestaria (D2) y Actividades de Control (D6).** Los ítems 7P y 8P asociados a la execução e respetiva materialización del compromiso de gastos indican unas correlaciones muy elevadas con los ítems 13F, 15F y 16F, vinculándose a la autorización de desembolsos de recursos y a los controles preventivos. Cuando las PYMES ejecutan las partidas de forma encadenada, son capaces de aplicar de manera simultánea controles que introducen prácticas de control en lo que se refiere a los desembolsos de fondos y las compras, si consideramos que en el contexto del presupuesto, los desembolsos son el núcleo de la puerta como herramienta de control.

**Seguimiento y Evaluación (D3) y Evaluación de Riesgos (D5).** Los ítems 13P y 15P, asociados a la toma de decisiones y la retroalimentación, mantienen correlaciones cercanas a 0,99 con los ítems 7F, 8F y 10F, relativos a la identificación y gestión de riesgos financieros. Este hallazgo es fundamental: las empresas que utilizan sus informes presupuestarios para tomar

decisiones gerenciales son las mismas que gestionan activamente el riesgo de fraude y de malversación, de modo que el presupuesto opera como un sistema de alerta temprana.

#### ***2.6.4 Discusión de Resultados del Diagnóstico***

El diagnóstico de campo permite extraer dos conclusiones complementarias. En primer lugar, el análisis descriptivo evidencia que la mayoría de las PYMES del Cantón El Carmen presenta niveles bajos tanto en la gestión presupuestaria como en el control financiero, lo que confirma la existencia de deficiencias generalizadas en la planificación, la ejecución y el seguimiento de sus recursos económicos. En segundo lugar, el análisis correlacional demuestra que ambas variables se encuentran fuertemente asociadas, con coeficientes superiores a 0,95, de manera que la mejora en cualquiera de las dimensiones del ciclo presupuestario impacta de forma directa y proporcional en el fortalecimiento del control financiero.

Los resultados estadísticos por tanto corroboran la hipótesis de que el presupuesto es una herramienta clave y de gran importancia para el control financiero de las PYMES del Cantón El Carmen. La organización de los procesos relativos al presupuesto no solo organiza los recursos económicos, sino que, además, permite incrementar notablemente la capacidad que tiene la organización para entender de la forma más apropiada los riesgos, para asegurar la transparencia y para asegurar la eficiencia del funcionamiento. Esta evidencia avala empíricamente la propuesta que se desarrolla en el Capítulo III, que tiene como finalidad lograr dotar a las PYMES del Cantón del Carmen con una guía de prácticas y con un programa de formación para la elaboración y control del presupuesto.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Propuesta**

#### **3.1 Título**

Diseño de una guía para la aplicación del presupuesto y un plan de capacitación para mejorar la gestión y el control financiero en las PYMES del Cantón El Carmen.

#### **3.2 Introducción**

Los presupuestos constituyen una herramienta fundamental dentro de la gestión financiera, ya que permiten planificar, organizar y controlar los recursos económicos de una empresa. De acuerdo con Burbano Ruiz (2011), el presupuesto es la expresión cuantitativa y formal de los planes de la administración, que facilita la coordinación y el control de las operaciones en un período determinado. En la misma línea, Horngren y otros (2012) sostienen que el presupuesto constituye la expresión cuantitativa de un plan de acción que apoya la coordinación y el control dentro de la organización. A través de su aplicación, las organizaciones pueden proyectar ingresos y gastos, anticipar necesidades financieras y tomar decisiones estratégicas orientadas al cumplimiento de sus objetivos.

El estudio de campo realizado en el segundo capítulo respalda esta realidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Cantón El Carmen, puesto que más del 54% de las 210 empresas encuestadas se enmarcan dentro de un nivel bajo de gestión presupuestaria y control financiero (lo que demuestra la existencia de problemas de deficiencia general a raíz de la falta de un presupuesto formal y de un sistema de control, generando problemas de liquidez, endeudamiento y baja rentabilidad, limitando el crecimiento de la empresa y afectando la correcta gestión de los recursos económicos).

Frente a esta problemática y considerando que el análisis correlacional desarrollado en la segunda parte puso de manifiesto la existencia de una conexión positiva entre el presupuesto y el control financiero, con coeficientes de Pearson superiores a 0,95, proponemos la elaboración de una guía de implementación y un plan de capacitación sobre la aplicación del presupuesto con el objetivo de aportar a la gestión y al control financiero de las PYMES. La guía ofrecerá la forma de elaborar y utilizar correctamente los presupuestos y el plan de capacitación permitirá a propietarios y administradores desarrollar conocimientos y habilidades para poder tomar mejores decisiones financieras.

Poner en marcha esta propuesta ayudará a optimizar el uso de los recursos disponibles en las empresas y fomentar una mejor planificación financiera, así como ayudar a una gestión más eficiente y eficaz en las empresas de este Cantón El Carmen.

### **3.3 Justificación**

Los resultados del diagnóstico de campo evidencian que la mayoría de las PYMES del Cantón El Carmen desarrollan sus actividades económicas sin contar con presupuestos formales, lo que provoca dificultades en el control de ingresos y gastos y afecta su liquidez y estabilidad financiera. Dado que las dimensiones de planificación, ejecución y seguimiento presupuestario mostraron niveles predominantemente bajos y, a la vez, una alta correlación con los componentes del control financiero, se confirma que la falta de planificación presupuestaria limita directamente la capacidad de las empresas para tomar decisiones oportunas y eficientes.

La finalidad de esta propuesta es desarrollar una guía, capacitaciones de aplicación del presupuesto, es decir, la implementación para las PYMES de la gestión y control financiero, es

una oportunidad para que los empresarios puedan describir los conocimientos de la planificación financiera, control de recursos y toma de decisiones estratégicas.

Además de lo anterior, esta propuesta busca optimizar el uso de recursos e insumos financieros, reducir los gastos innecesarios y trabajar en la cultura de la planificación financiera, aportando el fortalecimiento de las PYMES y la sostenibilidad de las mismas y la economía del Cantón El Carmen y la Provincia de Manabí.

### **3.4 Objetivos**

#### **3.4.1 General**

Diseñar una guía para la aplicación del presupuesto y un plan de capacitación para mejorar la gestión y el control financiero en las PYMES del Cantón El Carmen.

#### **3.4.2 Específicos**

- Identificar las principales debilidades en la gestión y el control financieros de las PYMES del Cantón El Carmen.
- Diseccionar una guía práctica que contenga procedimientos y lineamientos para la elaboración y aplicación adecuadas de presupuestos.
- Diseñar un plan de capacitación a los propietarios y administradores de las PYMES sobre la importancia y aplicación del presupuesto como herramienta de control financiero.

### **3.5 Base Legal**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES.
- LORTI y sus Reglamentos.

### **3.6 Desarrollo de la Propuesta**

|                                           |                                                             |                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Carrera de Auditoría y Control de Gestión | Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES | PÁGINA N°<br><br>051/2692 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|



|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| Elaborador por:             | Revisado por:                |
| José Alberto Moreira Cedeño | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

|                                                                       |                                                                    |                                         |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y Control de Gestión</b>                      | <b>Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA N°</b><br><br><b>152/2692</b> |
| <b>ÍNDICE</b>                                                         |                                                                    |                                         |
| Introducción de la Guía Presupuestaria .....2                         |                                                                    |                                         |
| Objetivo de la Guía.....2                                             |                                                                    |                                         |
| Proceso para Elaborar un Presupuesto.....3                            |                                                                    |                                         |
| Clasificación de Ingresos y Gastos .....5                             |                                                                    |                                         |
| Formatos Presupuestarios .....9                                       |                                                                    |                                         |
| Control Presupuestario y Análisis de Desviaciones.....15              |                                                                    |                                         |
| Indicadores de Control Financiero para PYMES.....18                   |                                                                    |                                         |
| Plan de Capacitación a Propietarios y Administradores de PYMES.....22 |                                                                    |                                         |
| Ajustes, Correcciones e Implementación.....24                         |                                                                    |                                         |
| <b>Elaborador por:</b>                                                | <b>Revisado por:</b>                                               |                                         |
| José Alberto Moreira Cedeño                                           | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                       |                                         |

|                                                  |                                                                    |                                         |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y Control de Gestión</b> | <b>Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA N°</b><br><br><b>253/2692</b> |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|

## **Parte 1. Introducción de la Guía Presupuestaria**

La guía que se presenta a continuación ha sido elaborada como una herramienta práctica y usable para los dueños y administradores de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Cantón El Carmen con la determinación de asesorar en la correcta confección, el seguimiento y control del Presupuesto como herramienta de gestión financiera necesaria.

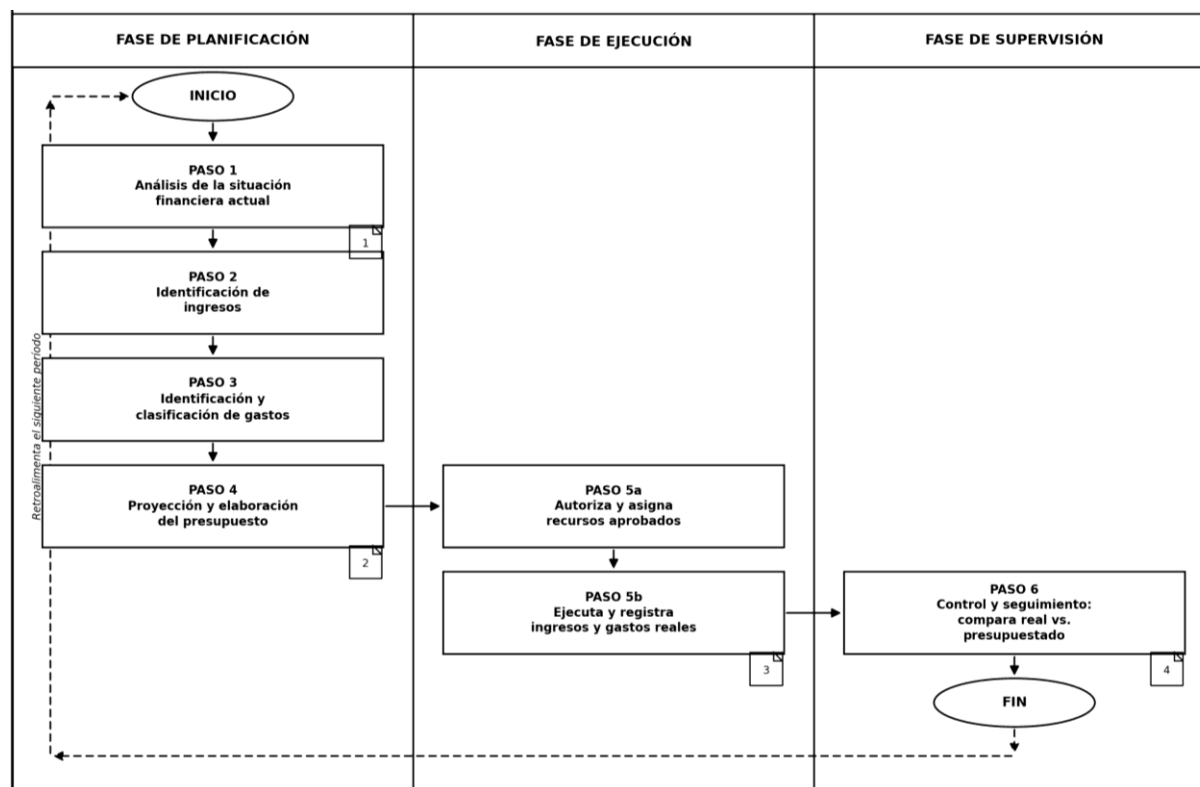
Las PYMES son el motor del Cantón El Carmen, pero la carencia de herramientas formales de gestión financiera está restringiendo su crecimiento y el nivel de su estabilidad. La presente guía pretende cerrar ese vacío que se establece entre la percepción de PYMES y el proceso de confección del presupuesto, generando procedimientos específicos a su interior, plantillas normalizadas e indicadores de control que posibilitan una toma de decisiones con información fiable.

Los cinco módulos de los contenidos de la guía son (1) la identificación de ingresos y gastos, (2) la elaboración del presupuesto operativo, (3) la elaboración del presupuesto de flujo de caja, (4) el control y el seguimiento del presupuesto, (5) los indicadores para la evaluación del desempeño financiero. Cada módulo presenta definiciones, procedimientos paso a paso, formatos aplicados y ejemplos ilustrativos concretos sobre las PYMES locales.

## **Parte 2. Objetivos de la Guía**

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Elaborador por:</b>      | <b>Revisado por:</b>         |
| José Alberto Moreira Cedeño | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                             |                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Carrera de Auditoría y Control de Gestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES | PÁGINA N°<br><br>354/2692    |
| <p><b><i>Objetivo General</i></b></p> <p>Proporcionar a los propietarios y administradores de las PYMES del Cantón El Carmen una guía práctica que facilite la elaboración, la ejecución y el control del presupuesto como herramienta de gestión financiera.</p> <p><b><i>Objetivos Específicos</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir de forma adecuada y dispuesta los pasos para hacer un presupuesto empresarial.</li> <li>• Definir formatos estandarizados para el registro y control de ingresos y gastos.</li> <li>• Orientar el uso de los indicadores financieros en tanto que herramienta de control del rendimiento.</li> <li>• Fomentar una cultura de la planificación financiera que contribuya a la sostenibilidad de las PYMES.</li> </ul> <p><b>Parte 3. Proceso para Elaborar el Presupuesto</b></p> <p>La realización del presupuesto es un proceso ordenado, su elaboración es una secuencia ordenada. En las siguientes líneas se describen qué pasos han de llevar a cabo todas las PYMES para poder hacer un presupuesto.</p> |                                                             |                              |
| <b>Elaborador por:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                             | <b>Revisado por:</b>         |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                             | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

**Ilustración 3***Flujograma del proceso presupuestario de las PYMES***Elaborador por:****Revisado por:**

José Alberto Moreira Cedeño

Dra. Nelly Moreira Mero, PHD

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                             |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Carrera de Auditoría y Control de Gestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES | PÁGINA N°<br><br>556/2692    |
| <p><b>Parte 4. Clasificación de Ingresos y Gastos</b></p> <p>A la hora de elaborar el presupuesto, es necesaria la identificación y la correcta clasificación de los ingresos y los gastos, de forma que, a partir de ellos, se pueda elaborar el presupuesto de manera más precisa y se facilite el análisis de las desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado.</p> |                                                             |                              |
| Elaborador por:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                             | Revisado por:                |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                             | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

|                                           |                                                             |                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Carrera de Auditoría y Control de Gestión | Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES | PÁGINA N°<br><br>657/2692 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|

**Tabla 7***Clasificación de Ingresos*

| Categoría                        | Tipo de Ingreso                 | Descripción / Ejemplo                                               |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Ingresos Operacionales</b>    | Ventas de productos o servicios | Ingreso por venta de mercadería, prestación de servicios al cliente |
|                                  | Comisiones recibidas            | Ingresos por intermediación o representación comercial              |
| <b>Ingresos No Operacionales</b> | Intereses ganados               | Rendimientos por depósitos bancarios o préstamos otorgados          |
|                                  | Arriendos recibidos             | Ingresos por cesión temporal de bienes inmuebles o equipos          |
|                                  | Ingresos extraordinarios        | Utilidades en venta de activos, donaciones o subsidios              |
| <b>Elaborador por:</b>           |                                 | <b>Revisado por:</b>                                                |
| José Alberto Moreira Cedeño      |                                 | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                        |

|                                           |                                                             |                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Carrera de Auditoría y Control de Gestión | Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES | PÁGINA N°<br><br>757/2692 |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|

**Tabla 8***Clasificación de Gastos*

| <b>Tipo de Gasto</b>                             | <b>Rubro</b>                                                       | <b>Descripción / Ejemplo</b>                                |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Gastos Fijos</b>                              | Arriendo del local                                                 | Se paga mensualmente sin depender del nivel de ventas       |
|                                                  | Sueldos y salarios                                                 | Remuneración mensual del personal de planta                 |
|                                                  | Servicios básicos<br>(estimado fijo)                               | Agua, luz, internet con valores relativamente estables      |
| <b>Gastos Variables</b>                          | Compras de mercadería                                              | Varía en función del volumen de ventas proyectadas          |
|                                                  | Comisiones de vendedores                                           | Porcentaje sobre ventas efectivamente realizadas            |
|                                                  | Empaques y materiales                                              | Dependen directamente de las unidades producidas o vendidas |
| <hr/>                                            |                                                                    |                                                             |
| <b>Elaborador por:</b>                           |                                                                    | <b>Revisado por:</b>                                        |
| José Alberto Moreira Cedeño                      |                                                                    | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                |
| <b>Carrera de Auditoría y Control de Gestión</b> | <b>Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA N°<br/>858/2692</b>                               |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Carrera de Auditoría y<br>Control de Gestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Guía para la Elaboración y Control del<br>presupuesto en PYMES | PÁGINA<br>Nº<br><br>960/2692 |
| <p><b>Parte 5. Formatos Presupuestarios</b></p> <p>En seguida se muestran los formatos normalizados que podrán utilizar para elaborar los presupuestos las PYMES del Cantón El Carmen. Cada formato tiene una estructura de codificación de acuerdo con el Plan General de Cuentas adaptado a la dimensión real de las pequeñas y medianas empresas.</p> <p><b>Caso ilustrativo.</b> Con el fin de mostrar la aplicación práctica de la presente guía, los formatos que se presentan a continuación (Parte 5 a Parte 7) se desarrollan sobre un caso ilustrativo: la empresa ficticia <b>Distribuidora de Productos SICON Cía. Ltda.</b>, creada por el autor con base en las características típicas de las PYMES comerciales del Cantón El Carmen relevadas en el diagnóstico de campo: una mediana empresa dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción liviana (gypsum, fibrocemento, PVC y perfilería), con 5 años de operación, estructura administrativa reducida (8 colaboradores) y un presupuesto anual proyectado para el ejercicio 2026. Los valores numéricos, formatos completos y gráficos que ilustran cada sección corresponden a este caso hipotético y tienen fines exclusivamente pedagógicos; no representan información de una empresa real.</p> |                                                                |                              |
| Elaborador por:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                | Revisado por:                |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

| <b>Carrera de Auditoría y<br/>Control de Gestión</b>                       | <b>Guía para la Elaboración y Control del<br/>presupuesto en PYMES</b>                 | <b>PÁGINA<br/>Nº<br/><br/>1061/2692</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Tabla 9</b><br><br><i>Instrucciones para el Llenado de los Formatos</i> |                                                                                        |                                         |
| <b>Campo</b>                                                               | <b>Instrucción</b>                                                                     |                                         |
| <b>Nombre de la empresa</b>                                                | Registrar la razón social o nombre comercial de la PYME.                               |                                         |
| <b>RUC / Cédula</b>                                                        | Ingresar el número de RUC o cédula del propietario, según aplique.                     |                                         |
| <b>Período presupuestario</b>                                              | Indicar el rango de fechas cubierto por el presupuesto (ej.: 01/01/2026 – 31/12/2026). |                                         |
| <b>Código de cuenta</b>                                                    | Usar el código de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS)           |                                         |
| <b>Nombre de cuenta</b>                                                    | Escribir el nombre descriptivo del rubro (ej.: Ventas, Sueldos, Arriendo).             |                                         |
| <b>Valor mensual proyectado</b>                                            | Estimar el monto esperado para ese rubro en cada mes del período.                      |                                         |
| <b>Elaborador por:</b>                                                     | <b>Revisado por:</b>                                                                   |                                         |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                                           |                                         |

|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                 |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Carrera de Auditoría y Control de Gestión                                                                                                                                                                                  | Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES                     | PÁGINA<br>Nº<br><br>1162/2692 |
| Valor anual                                                                                                                                                                                                                | Sumar los 12 meses para obtener el total anual del rubro.                       |                               |
| Tipo (F/V)                                                                                                                                                                                                                 | Indicar si el gasto o ingreso es Fijo (F) o Variable (V).                       |                               |
| Valor real ejecutado                                                                                                                                                                                                       | Registrar el monto efectivamente recibido o gastado al cierre del período.      |                               |
| Desviación                                                                                                                                                                                                                 | Calcular la diferencia entre el valor proyectado y el real (Real – Proyectado). |                               |
| Presupuesto de Ingresos                                                                                                                                                                                                    |                                                                                 |                               |
| Formato de Presupuesto de Ingresos – Distribuidora de Productos SICON Cía. Ltda. (RUC 13900000000001) – Período: 01/01/2026 al 31/12/2026 – Plan de Cuentas oficial de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros |                                                                                 |                               |
| Elaborador por:                                                                                                                                                                                                            |                                                                                 | Revisado por:                 |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                |                                                                                 | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD  |

|                                                      |                                                                        |                                |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y<br/>Control de Gestión</b> | <b>Guía para la Elaboración y Control del<br/>presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA N°<br/>1263/2692</b> |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|

## Ilustración 4

### Formato de Presupuesto de Ingresos

| Código     | Detalle de la cuenta                     | Ene         | Feb         | Mar         | Abr         | May         | Jun         | Jul         | Ago         | Sep         | Oct         | Nov         | Dic         | Total anual  | Tipo F/V |
|------------|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|----------|
| 4.         | INGRESOS TOTALES                         | \$42.955,00 | \$39.376,00 | \$45.342,00 | \$48.325,00 | \$44.745,00 | \$50.711,00 | \$54.887,00 | \$52.501,00 | \$49.518,00 | \$47.728,00 | \$50.711,00 | \$69.801,00 | \$596.600,00 |          |
| 40101      | INGRESOS OPERACIONALES (Venta de bienes) | \$42.912,00 | \$39.336,00 | \$45.296,00 | \$48.276,00 | \$44.700,00 | \$50.660,00 | \$54.832,00 | \$52.448,00 | \$49.468,00 | \$47.680,00 | \$50.660,00 | \$69.732,00 | \$596.000,00 |          |
| 4010101001 | Venta de mercaderías / materiales        | \$41.760,00 | \$38.280,00 | \$44.080,00 | \$46.980,00 | \$43.500,00 | \$49.300,00 | \$53.360,00 | \$51.040,00 | \$48.140,00 | \$46.400,00 | \$49.300,00 | \$67.860,00 | \$580.000,00 | V        |
| 4010101002 | Venta de otros productos / bienes        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       | V        |
| 4010102001 | Prestación de servicios                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       | V        |
| 4010103001 | Transporte y envíos de materiales        | \$648,00    | \$594,00    | \$684,00    | \$729,00    | \$675,00    | \$765,00    | \$828,00    | \$792,00    | \$747,00    | \$720,00    | \$765,00    | \$1.053,00  | \$9.000,00   | V        |
| 4010104001 | Comisiones ganadas                       | \$504,00    | \$462,00    | \$532,00    | \$567,00    | \$525,00    | \$595,00    | \$644,00    | \$616,00    | \$581,00    | \$560,00    | \$595,00    | \$819,00    | \$7.000,00   | V        |
| 4010112001 | (-) Descuentos en ventas                 |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       | V        |
| 4010113001 | (-) Devoluciones en ventas               |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       | V        |
| 4010105001 | Otros ingresos operacionales             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       | V        |
| 40102      | INGRESOS NO OPERACIONALES                | \$43,00     | \$40,00     | \$46,00     | \$49,00     | \$45,00     | \$51,00     | \$55,00     | \$53,00     | \$50,00     | \$48,00     | \$51,00     | \$69,00     | \$600,00     |          |
| 4020101001 | Intereses ganados                        | \$43,00     | \$40,00     | \$46,00     | \$49,00     | \$45,00     | \$51,00     | \$55,00     | \$53,00     | \$50,00     | \$48,00     | \$51,00     | \$69,00     | \$600,00     | V        |
| 4020102001 | Arriendos recibidos                      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       | F        |
| 4020103001 | Utilidad en venta de activos             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       | V        |
| 4020104001 | Otros ingresos no operacionales          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       | V        |

## Presupuesto de Gastos

Formato de Presupuesto de Gastos – Distribuidora de Productos SICON Cía. Ltda. (RUC 13900000000001) – Período: 01/01/2026 al 31/12/2026 – Plan de Cuentas oficial de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Elaborador por:</b>      | <b>Revisado por:</b>         |
| José Alberto Moreira Cedeño | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

|                                                  |                                                                    |                                          |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y Control de Gestión</b> | <b>Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA N°</b><br><br><b>1364/2692</b> |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|

## Ilustración 5

### Formato de Presupuesto de Gastos

| Código  | Detalle de la cuenta                                                | Ene         | Feb         | Mar         | Abr         | May         | Jun         | Jul         | Ago         | Sep         | Oct         | Nov         | Dic         | Total anual  |
|---------|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 5.      | GASTOS TOTALES                                                      | \$39.175,58 | \$36.561,58 | \$40.940,58 | \$42.333,58 | \$40.381,58 | \$43.863,58 | \$47.098,58 | \$45.052,58 | \$43.453,58 | \$41.936,58 | \$44.442,58 | \$56.530,58 | \$521.770,94 |
| 50101   | COSTO DE VENTAS                                                     | \$27.144,00 | \$24.882,00 | \$28.652,00 | \$30.537,00 | \$28.275,00 | \$32.045,00 | \$34.684,00 | \$33.176,00 | \$31.291,00 | \$30.160,00 | \$32.045,00 | \$44.109,00 | \$377.000,00 |
| 5010101 | Costo de ventas de mercaderías                                      | \$27.144,00 | \$24.882,00 | \$28.652,00 | \$30.537,00 | \$28.275,00 | \$32.045,00 | \$34.684,00 | \$33.176,00 | \$31.291,00 | \$30.160,00 | \$32.045,00 | \$44.109,00 | \$377.000,00 |
| 50201   | GASTOS DE VENTAS                                                    | \$6.366,68  | \$6.031,68  | \$6.601,68  | \$6.116,68  | \$6.421,68  | \$6.126,68  | \$6.681,68  | \$6.161,68  | \$6.471,68  | \$6.096,68  | \$6.691,68  | \$6.646,68  | \$76.415,14  |
| 5020101 | Sueldos, salarios y demás remuneraciones                            | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$3.940,00  | \$47.280,00  |
| 5020102 | Aporte a la seguridad social (incluido fondo de reserva)            | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$439,31    | \$5.271,72   |
| 5020103 | Beneficios sociales e indemnizaciones                               | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$857,37    | \$10.238,42  |
| 5020104 | Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales                |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020105 | Comisiones y dietas a personas naturales                            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020106 | Remuneración a otros trabajadores autónomos                         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020107 | Mantenimiento y reparaciones                                        | \$150,00    | \$0,00      | \$300,00    | \$0,00      | \$180,00    | \$0,00      | \$250,00    | \$0,00      | \$200,00    | \$0,00      | \$350,00    | \$120,00    | \$1.550,00   |
| 5020108 | Arrendamiento operativo                                             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020109 | Comisiones                                                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020110 | Promoción y publicidad                                              | \$150,00    | \$0,00      | \$200,00    | \$0,00      | \$150,00    | \$0,00      | \$250,00    | \$0,00      | \$150,00    | \$0,00      | \$200,00    | \$300,00    | \$1.400,00   |
| 5020111 | Combustible                                                         | \$340,00    | \$330,00    | \$350,00    | \$360,00    | \$345,00    | \$360,00    | \$380,00    | \$375,00    | \$360,00    | \$350,00    | \$365,00    | \$400,00    | \$4.315,00   |
| 5020112 | Lubricantes                                                         | \$30,00     | \$25,00     | \$35,00     | \$30,00     | \$40,00     | \$30,00     | \$35,00     | \$30,00     | \$35,00     | \$30,00     | \$40,00     | \$40,00     | \$400,00     |
| 5020113 | Seguros y reaseguros (primas y cesiones)                            | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$960,00     |
| 5020114 | Transporte                                                          | \$380,00    | \$360,00    | \$400,00    | \$410,00    | \$390,00    | \$420,00    | \$450,00    | \$440,00    | \$410,00    | \$400,00    | \$420,00    | \$470,00    | \$4.950,00   |
| 5020115 | Gastos de gestión (agencias a accionistas, trabajadores y clientes) |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020116 | Gastos de viaje                                                     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020117 | Agua, energía eléctrica y telecomunicaciones                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020118 | Notarios y registradores de la propiedad o mercantiles              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020119 | Impuestos, contribuciones y otros                                   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 50202   | GASTOS ADMINISTRATIVOS                                              | \$5.364,90  | \$5.347,90  | \$5.386,90  | \$5.379,90  | \$5.384,90  | \$5.391,90  | \$5.432,90  | \$5.414,90  | \$5.390,90  | \$5.379,90  | \$5.405,90  | \$5.474,90  | \$64.755,80  |
| 5020201 | Sueldos, salarios y demás remuneraciones                            | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$3.000,00  | \$36.000,00  |
| 5020202 | Aporte a la seguridad social (incluido fondo de reserva)            | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$334,50    | \$4.014,00   |
| 5020203 | Beneficios sociales e indemnizaciones                               | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$620,40    | \$7.444,80   |
| 5020204 | Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales                | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00      | \$0,00       |
| 5020205 | Comisiones y dietas a personas naturales                            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020206 | Remuneración a otros trabajadores autónomos                         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020207 | Mantenimiento y reparaciones                                        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020208 | Arrendamiento operativo                                             | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$900,00    | \$10.800,00  |
| 5020209 | Comisiones                                                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020210 | Promoción y publicidad                                              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020211 | Combustible                                                         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020212 | Lubricantes                                                         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020213 | Seguros y reaseguros (primas y cesiones)                            |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020214 | Transporte                                                          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020215 | Gastos de gestión (agencias a accionistas, trabajadores y clientes) |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020216 | Gastos de viaje                                                     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020217 | Agua potable (planilla)                                             | \$40,00     | \$38,00     | \$42,00     | \$40,00     | \$45,00     | \$42,00     | \$48,00     | \$45,00     | \$43,00     | \$40,00     | \$44,00     | \$50,00     | \$517,00     |
| 5020218 | Energía eléctrica - luz (planilla)                                  | \$150,00    | \$145,00    | \$160,00    | \$150,00    | \$160,00    | \$155,00    | \$170,00    | \$165,00    | \$158,00    | \$155,00    | \$162,00    | \$190,00    | \$1.920,00   |
| 5020219 | Internet y telecomunicaciones (planilla)                            | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$80,00     | \$960,00     |
| 5020220 | Notarios y registradores de la propiedad o mercantiles              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | \$0,00       |
| 5020221 | Impuestos, contribuciones y otros                                   | \$240,00    | \$230,00    | \$250,00    | \$255,00    | \$245,00    | \$260,00    | \$280,00    | \$270,00    | \$255,00    | \$250,00    | \$265,00    | \$300,00    | \$3.100,00   |
| 50203   | GASTOS FINANCIEROS                                                  | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$300,00    | \$3.600,00   |
| 5020301 | Intereses por préstamos                                             | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$250,00    | \$3.000,00   |
| 5020302 | Comisiones bancarias y otros                                        | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$50,00     | \$600,00     |

## Presupuesto Integral Proyectado

Formato de Presupuesto Integral (Ingresos vs. Gastos) – PYMES del Cantón El Carmen.

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Elaborador por:</b>      | <b>Revisado por:</b>         |
| José Alberto Moreira Cedeño | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

|                                                                                                  |                                                                |                              |                      |                        |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------------|
| Carrera de Auditoría y<br>Control de Gestión                                                     | Guía para la Elaboración y Control del<br>presupuesto en PYMES |                              |                      |                        | PÁGINA N°<br><br>1465/2692 |
| Tabla 10<br><br>Presupuesto Integral Proyectado                                                  |                                                                |                              |                      |                        |                            |
| PRESUPUESTO INTEGRAL PROYECTADO – Distribuidora SICON – Período:<br><br>01/01/2026 al 31/12/2026 |                                                                |                              |                      |                        |                            |
| Cód.                                                                                             | Cuenta                                                         | Valor<br><br>Asignado        | Valor<br><br>Mensual | Valor<br><br>Ejecutado | Saldo por<br><br>Ejecutar  |
| 4.                                                                                               | TOTAL                                                          | \$596,600.00                 | \$49,716.67          | \$588,700.00           | \$7,900.00                 |
|                                                                                                  | INGRESOS                                                       |                              |                      |                        |                            |
| 40101                                                                                            | Ingresos Operacionales                                         | \$596,000.00                 | \$49,666.67          | \$588,000.00           | \$8,000.00                 |
| 40102                                                                                            | Ingresos Operacionales No                                      | \$600.00                     | \$50.00              | \$700.00               | -\$100.00                  |
| 5.                                                                                               | TOTAL GASTOS                                                   | \$521,770.94                 | \$43,480.91          | \$527,600.00           | -\$5,829.06                |
| 50101                                                                                            | Costo de Ventas                                                | \$377,000.00                 | \$31,416.67          | \$380,000.00           | -\$3,000.00                |
| 50201                                                                                            | Gastos de Ventas                                               | \$76,415.14                  | \$6,367.93           | \$78,000.00            | -\$1,584.86                |
| Elaborador por:                                                                                  |                                                                | Revisado por:                |                      |                        |                            |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                      |                                                                | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |                      |                        |                            |

|                                                      |                                                                        |                                |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y<br/>Control de Gestión</b> | <b>Guía para la Elaboración y Control del<br/>presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA N°<br/>1566/2692</b> |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|

|                                          |                        |                    |                   |                    |                    |
|------------------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 50202                                    | Gastos Administrativos | \$64,755.80        | \$5,396.32        | \$66,000.00        | -\$1,244.20        |
| 50203                                    | Gastos Financieros     | \$3,600.00         | \$300.00          | \$3,600.00         | \$0.00             |
| <b>RESULTADO (Ingresos -<br/>Gastos)</b> |                        | <b>\$74,829.06</b> | <b>\$6,235.76</b> | <b>\$61,100.00</b> | <b>\$13,729.06</b> |

## **Parte 6. Control Presupuestario y Análisis de Desviaciones**

Examinados los resultados reales de la gestión financiera a la luz de los resultados esperados, se justifica lo que conocemos como control presupuestario. Esto mismo permite a la entidad detectar desviaciones de los resultados esperados, estudiar las causas de tales desviaciones y actuar, si fuera necesario, adoptando las medidas correctivas necesarias para cumplir los objetivos financieros que se hayan fijado. En la línea de lo que afirman Horngren et al (2012), el control presupuestario consiste en poder confrontar los resultados de la gestión real con los presupuestados tomando decisiones correctivas si se hace necesario. En contraposición a ello, para las PYMES del Cantón El Carmen se establece un control presupuestario, un control de este tipo en el que se llevan a cabo análisis de las variaciones y de la ejecución de las mismas de manera mensual.

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Elaborador por:</b>      | <b>Revisado por:</b>         |
| José Alberto Moreira Cedeño | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |



| Carrera de Auditoría y Control de Gestión                                        |                        | Guía para la Elaboración y Control del presupuesto en PYMES |                                                                          |                    |               | PÁGINA N°<br>1768/2692 |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------------|
| 50201                                                                            | Gastos de ventas       | \$76,415.14                                                 | \$78,000.00                                                              | \$1,584.86         | 2.07%         | VERDE                  |
| 50202                                                                            | Gastos administrativos | \$64,755.80                                                 | \$66,000.00                                                              | \$1,244.20         | 1.92%         | VERDE                  |
| 50203                                                                            | Gastos financieros     | \$3,600.00                                                  | \$3,600.00                                                               | \$0.00             | 0.00%         | VERDE                  |
| <b>RESULTADO (Ingresos – Gastos)</b>                                             |                        | <b>\$74,829.06</b>                                          | <b>\$61,100.00</b>                                                       | <b>-</b>           | <b>-</b>      | <b>NARANJA</b>         |
|                                                                                  |                        |                                                             |                                                                          | <b>\$13,729.06</b> | <b>18.35%</b> |                        |
| <p><b>Tabla 12</b></p> <p><i>Criterios para Interpretar las Desviaciones</i></p> |                        |                                                             |                                                                          |                    |               |                        |
| <b>0% – 5%</b>                                                                   | Leve                   | Verde                                                       | Ninguna. El presupuesto se ejecuta conforme a lo planificado.            |                    |               |                        |
| <b>6% – 15%</b>                                                                  | Moderada               | Amarillo                                                    | Revisión de los rubros afectados. Ajuste de proyecciones si se mantiene. |                    |               |                        |
| <b>16% – 30%</b>                                                                 | Significativa          | Naranja                                                     | Análisis detallado de causas. Medidas correctivas inmediatas.            |                    |               |                        |
| <b>Más del 30%</b>                                                               | Crítica                | Rojo                                                        | Reformulación del presupuesto. Decisiones estratégicas urgentes.         |                    |               |                        |
| <b>Elaborador por:</b>                                                           |                        |                                                             | <b>Revisado por:</b>                                                     |                    |               |                        |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                      |                        |                                                             | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                             |                    |               |                        |

|                                                      |                                                                        |                                         |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y<br/>Control de Gestión</b> | <b>Guía para la Elaboración y Control del<br/>presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA<br/>Nº<br/><br/>1869/2692</b> |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia adaptada de Garrison y otros (2018) y Drury (2013).

### **Parte 7. Indicadores de Control Financiero para PYMES**

Los indicadores financieros constituyen herramientas cuantitativas que permiten evaluar el desempeño económico de la empresa, identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones estratégicas oportunas. Para las PYMES del Cantón El Carmen, se propone el uso de los siguientes indicadores básicos de control financiero.

**Tabla 13**

*Indicadores de Control Financiero Propuestos para PYMES del Cantón El Carmen*

| <b>Indicador</b>          | <b>Fórmula</b>                      | <b>Valor de Referencia</b> | <b>Interpretación</b>                                                                                                                                      |
|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liquidez Corriente</b> | Activo Corriente / Pasivo Corriente | $\geq 1,0$                 | Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos circulantes. Un valor inferior a 1 indica dificultades de pago. |
| <b>Capital de Trabajo</b> | Activo Corriente – Pasivo Corriente | Positivo                   | Refleja los recursos disponibles para la operación diaria. Un valor negativo señala insuficiencia de recursos operativos.                                  |

|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Elaborador por:</b>      | <b>Revisado por:</b>         |
| José Alberto Moreira Cedeño | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

| Carrera de Auditoría y<br>Control de Gestión                                                                                                                                                                                                                                              | Guía para la Elaboración y Control del<br>presupuesto en PYMES                                                                                                                                                                                     | PÁGINA<br>Nº<br><br>1970/2692                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Margen de Utilidad Neta</b><br><br><b>Ejecución Presupuestaria de Ingresos</b><br><br><b>Ejecución Presupuestaria de Gastos</b><br><br><b>Deuda total</b><br><br><b>Eficiencia en el Uso de Recursos</b>                                                                               | (Utilidad Neta / Ingresos Totales) × 100<br><br>(Ingresos Ejecutados / Ingresos Presupuestados) × 100<br><br>(Gastos Ejecutados / Gastos Presupuestados) × 100<br><br>(Pasivo Total / Activo Total) × 100<br><br>Ingresos Totales / Gastos Totales | Positivo y creciente<br><br>Cercano al 100%<br><br>$\leq 100\%$<br><br>$\leq 60\%$<br><br>$\geq 1,0$<br><br>Positiva y en aumento Muestra el porcentaje de ingresos que se convierte en utilidad, o la rentabilidad real de las operaciones. Muestra el grado de cumplimiento de las metas presupuestarias. Un porcentaje bajo sugiere problemas en la generación de ventas o en los cobros. Mide el control de los gastos. Un porcentaje superior al 100% sugiere sobrejecución del gasto, lo cual podría comprometer la liquidez. Varía la proporción del activo total financiero mediante deuda, siendo la relación mayor a 60% un indicador de que la empresa necesita más financiamiento externo. Relación entre el monto de los ing. generados y los gastos, al ser el valor menor que 1 indica que los gastos superan el monto de los ingresos, generando pérdidas. |
| <b><i>Aplicación: Resultados de los Indicadores – Distribuidora SICON</i></b><br><br><p>A manera de cierre del caso ilustrativo, se presentan los resultados que arrojarían los siete indicadores financieros propuestos al aplicarlos sobre el presupuesto proyectado y ejecutado de</p> |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Elaborador por:                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                    | Revisado por:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                    | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                     |                                                                |                              |        |                                    |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|------------------------------------|
| Carrera de Auditoría y<br>Control de Gestión                        | Guía para la Elaboración y Control del<br>presupuesto en PYMES |                              |        | PÁGINA<br>Nº<br><br>2071/2692      |
| Distribuidora de Productos SICON Cía. Ltda. para el ejercicio 2026. |                                                                |                              |        |                                    |
| Tabla 14<br><br>Resultados de los Indicadores                       |                                                                |                              |        |                                    |
| Indicador                                                           | Resultado                                                      | Referencia                   | Estado | Fórmula<br><br>aplicada            |
| Liquidez corriente                                                  | 4.71                                                           | ≥ 1,0                        | Cumple | Activo corr. /<br><br>Pasivo corr. |
| Capital de trabajo                                                  | \$157,829.06                                                   | Positivo                     | Cumple | Activo corr. –<br><br>Pasivo corr. |
| Margen de utilidad<br>neta                                          | 10.38%                                                         | Positivo                     | Cumple | Utilidad neta /<br><br>Ingresos    |
| Ejecución de ingresos                                               | 98.68%                                                         | ≈ 100%                       | Cumple | Ing. ejec. / Ing.<br><br>presup.   |
| Elaborador por:                                                     |                                                                | Revisado por:                |        |                                    |
| José Alberto Moreira Cedeño                                         |                                                                | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |        |                                    |

| Carrera de Auditoría y<br>Control de Gestión |         | Guía para la Elaboración y Control del<br>presupuesto en PYMES |                              |                                  | PÁGINA<br>Nº<br><br>2172/2692 |
|----------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Ejecución de gastos                          | 101.12% | $\leq 100\%$                                                   | Revisar                      | Gastos ejec. /<br>Gastos presup. |                               |
| Endeudamiento total                          | 27.80%  | $\leq 60\%$                                                    | Cumple                       | Pasivo total /<br>Activo total   |                               |
| Eficiencia de recursos                       | 1.12    | $\geq 1,0$                                                     | Cumple                       | Ingresos /<br>Gastos             |                               |
|                                              |         |                                                                |                              |                                  |                               |
| Elaborador por:                              |         |                                                                | Revisado por:                |                                  |                               |
| José Alberto Moreira Cedeño                  |         |                                                                | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |                                  |                               |

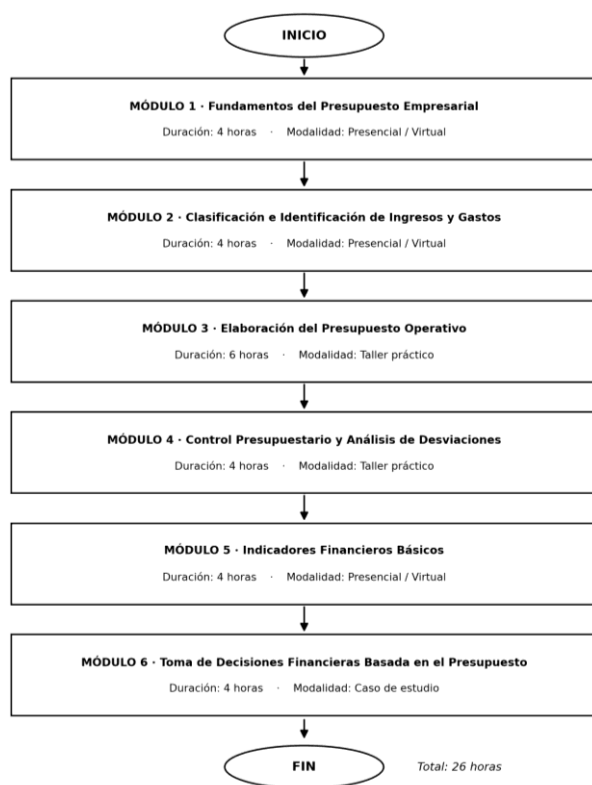
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Carrera de Auditoría y<br>Control de Gestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Guía para la Elaboración y Control del<br>presupuesto en PYMES | PÁGINA<br>Nº<br><br>2273/2692 |
| <p><b>Parte 8. Plan de Capacitación a Propietarios y Administradores de PYMES</b></p> <p>Como complemento a la guía presupuestaria, se propone un plan de capacitación dirigido a los propietarios y administradores de las PYMES del Cantón El Carmen, con el propósito de fortalecer sus competencias en planificación y control financiero. La capacitación busca que los participantes comprendan la importancia del presupuesto, aprendan a elaborarlo y sean capaces de interpretar los resultados para mejorar la toma de decisiones.</p> |                                                                |                               |
| Elaborador por:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                | Revisado por:                 |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD  |

|                                                      |                                                                        |                                         |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y<br/>Control de Gestión</b> | <b>Guía para la Elaboración y Control del<br/>presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA<br/>Nº<br/><br/>2374/2692</b> |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|

### *Estructura del Plan de Capacitación*

#### **Ilustración 6**

#### *Flujograma del programa de capacitación en presupuesto para PYMES*



|                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Elaborador por:</b>      | <b>Revisado por:</b>         |
| José Alberto Moreira Cedeño | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Carrera de Auditoría y<br>Control de Gestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Guía para la Elaboración y Control del<br>presupuesto en PYMES | PÁGINA<br>Nº<br><br>2475/2692 |
| <p><b><i>Metodología de la Capacitación</i></b></p> <p>El curso se llevará a cabo teniendo en cuenta un enfoque teórico-práctico que aplicará exposiciones teóricas conceptuales, talleres de llenado de formatos, análisis de casos reales y sesiones de retroalimentación. Se utilizarán los formatos presupuestarios incluidos en la guía como material de trabajo, de modo que los asistentes puedan practicar con información que será aplicable en sus propias empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposiciones participativas con ayuda de presentaciones visuales.</li> <li>• Talleres prácticos de elaboración y control de presupuestos.</li> <li>• Análisis de casos de PYMES del Cantón El Carmen.</li> <li>• Retroalimentación individual y grupal por el facilitador del curso.</li> <li>• Entrega de material de apoyo digital (guía en formato PDF).</li> </ul> <p><b>Parte 9. Ajustes, Correcciones e Implementación</b></p> <p>Una vez elaborado el presupuesto y ejecutadas las primeras semanas del período, es necesario realizar una revisión sistemática que permita identificar errores de estimación, cambios en el entorno</p> |                                                                |                               |
| Elaborador por:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Revisado por:                                                  |                               |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                   |                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        |                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y<br/>Control de Gestión</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Guía para la Elaboración y Control del<br/>presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA<br/>Nº<br/><br/>2576/2692</b> |
| <p>económico o variaciones en la actividad de la empresa. Los ajustes deben llevarse a cabo de forma fundamentada y documentada, no debiendo ser frecuentes y con ello eliminar la consistencia que tiene el instrumento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar mensualmente los valores realizados ante los presupuestados.</li> <li>• Analizar causas en las desviaciones superiores al 10% en cualquier rubro.</li> <li>• Revisar los valores de las proyecciones cada vez que se produzca algún cambio significativo en el entorno (variaciones de precios, nuevas obligaciones tributarias, pérdida o incorporación de clientes).</li> </ul> |                                                                        |                                         |
| <b>Elaborador por:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Revisado por:</b>                                                   |                                         |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                           |                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Carrera de Auditoría y<br/>Control de Gestión</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Guía para la Elaboración y Control del<br/>presupuesto en PYMES</b> | <b>PÁGINA<br/>Nº<br/><br/>2677/2692</b> |
| <p>Al atender de manera directa las dimensiones que registraron los niveles más bajos en el diagnóstico —planificación, ejecución y seguimiento presupuestario—, la implementación exitosa de la guía y el plan de capacitación contribuirán a fortalecer la cultura de planificación financiera en las PYMES del cantón El Carmen, mejorando su liquidez, optimizando el uso de recursos y dotando a sus administradores de herramientas técnicas para la toma de decisiones estratégicas. De este modo, la propuesta operativiza el hallazgo central de la investigación, según el cual el presupuesto constituye una herramienta determinante del control financiero, y representa una contribución práctica y sostenible al desarrollo económico del Cantón.</p> |                                                                        |                                         |
| <b>Elaborador por:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Revisado por:</b>                                                   |                                         |
| José Alberto Moreira Cedeño                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Dra. Nelly Moreira Mero, PHD                                           |                                         |

#### 4. CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo de integración curricular, se da cumplimiento al objetivo general de diseñar una guía sobre la aplicación del presupuesto y un plan de capacitación para mejorar la gestión y el control financiero en las PYMES del cantón El Carmen, sustentado en evidencia empírica recolectada en una muestra de 210 empresas. A partir de los resultados obtenidos se establecen las siguientes conclusiones:

El diagnóstico de campo permitió identificar las principales deficiencias en la gestión y el control financiero de las PYMES del cantón El Carmen, dando cumplimiento al primer objetivo específico. Más del 54% de las empresas encuestadas se ubicó en un nivel bajo en las seis dimensiones evaluadas, con medias cercanas a 2,3 puntos sobre 5, lo que evidencia la ausencia generalizada de presupuestos formales y de mecanismos sistemáticos de control financiero como una problemática real y extendida en el tejido empresarial local.

El instrumento de recolección muestra una alta consistencia interna ya que su coeficiente Alfa de Cronbach es superior a 0,99 en las dimensiones que componen su estructura, valores que están ampliamente por encima de 0,70 que es el umbral establecido para asegurar que los datos que se estudian son verdaderos y que las conclusiones que se obtienen en el estudio quedan justificadas por un soporte que depende de algunos valores estadísticos.

El análisis de correlato ratifica la relación que es el principio del estudio, el presupuesto es el determinante del control financiero; el coeficiente de correlación de Pearson, que también supera el 0,95 entre las dimensiones de presupuesto y control financiero, muestran cómo la planificación, la ejecución y el control son variables que tienen relación directa, muy intensa, con el ambiente de control, la evaluación de riesgos y las actividades de control. Sus consecuencias se producen de

forma proporcional al proceso presupuestario que mejora de forma concurrente con el control financiero de la empresa.

Con respecto al segundo objetivo específico, se diseñó una guía práctica sobre la elaboración del presupuesto y su control, la cual está dividida, a su vez, en nueve partes que incluyen el proceso de elaboración del presupuesto, la clasificación de ingresos y gastos, los formatos estandarizados de los presupuestos, el control de las desviaciones a través de criterios de semáforo y un conjunto de los indicadores financieros básicos, todos ellos adaptados a la propia realidad de las PYMES del cantón El Carmen.

De esta manera, para dar cumplimiento al tercer objetivo específico se elaboró un plan de capacitación para los propietarios y administradores que consta de seis módulos teórico-prácticos y tiene una duración total de veintiséis horas, que aborda directamente las dimensiones con los niveles más bajos en el diagnóstico y que sirve para reforzar las competencias necesarias para la planificación, la ejecución y el control del presupuesto, y que a la vez trabaja en la cultura de la planificación financiera, que puede ayudar a la sostenibilidad de las empresas y del cantón desde el punto de vista del desarrollo económico.

## **5. RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados y las conclusiones del estudio, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a los distintos actores vinculados con la gestión financiera de las PYMES del cantón El Carmen:

A los propietarios y administradores de las PYMES:

- Adoptar e implementar la guía presupuestaria propuesta, elaborando de manera formal su presupuesto anual de ingresos y gastos mediante los formatos

estandarizados, con el fin de superar la improvisación financiera identificada en el diagnóstico.

- Realizar mensualmente el control presupuestario que contrasta los valores obtenidos con los presupuestados, para la detección de desviaciones (semáforo) y la ejecución de las acciones correctivas.
- Utilizar de forma periódica los principales indicadores financieros propuestos (liquidez, capital circulante, margen de utilidad, ejecución presupuestaria y endeudamiento) como apoyo objetivo a la toma de decisiones.
- Contemplar y justificar todos los ajustes que se realicen al presupuesto a fin de que no sean frecuentes para no perder la consistencia del instrumento.

A los organismos de apoyo empresarial (GAD Municipal, cámaras de comercio y entidades de fomento productivo):

- Promover y financiar la ejecución del plan de capacitación propuesto, facilitando el acceso de los propietarios y administradores a programas de formación en gestión presupuestaria y control financiero.

A la academia y a futuros investigadores:

- Ampliar el estudio mediante un análisis segmentado por sector económico y por tamaño de empresa, así como aplicar un modelo de regresión lineal múltiple que cuantifique el efecto del presupuesto sobre el control financiero.
- Desarrollar estudios longitudinales que midan el impacto de la implementación de la guía y del plan de capacitación sobre la liquidez, la rentabilidad y la sostenibilidad de las PYMES del cantón El Carmen.

- Promover y sufragar la ejecución del plan de capacitación planteado, garantizando así que propietarios, administradores y demás personas puedan acceder a programas de formación para gestionar la elaboración de presupuesto y así controlar la tesorería.

A la academia y a futuros investigadores:

- Extender el estudio mediante el análisis de cada tipo de sector económico y cada tipo de tamaño de empresa o aplicar un modelo de regresión lineal múltiple que permita conocer el efecto del presupuesto sobre el control financiero.
- Llevar a cabo estudios longitudinales que midan el efecto de la implementación de la guía y del plan de capacitación sobre la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad de las PYMES del cantón El Carmen.

## 6. Referencias

- Salazar Díaz, N., & Arroba Salto, I. M. (2017). *Planeación presupuestaria y su incidencia en la utilidad esperada*. Observatorio de la Economía Latinoamericana (Ecuador) — ISSN: 1696-8352.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems (12th ed.)*. McGraw-Hill.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution (6th ed.)*. Pearson.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost management: A strategic emphasis (5th ed.)*. McGraw-Hill.
- Boynton, W. C., Johnson, R. N., & Kell, W. G. (2003). *Modern auditing: Assurance services and the integrity of financial reporting (8th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Bragg, S. M. (2018). *Budgeting: A comprehensive guide (3rd ed.)*. AccountingTools.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentos de administración financiera (14.ª ed.)*. Cengage Learning.
- Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control*. McGraw-Hill.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control — Integrated framework*. COSO.
- Daft, R. L. (2015). *Management (12th ed.)*. Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Drury, C. (2013). *Management and cost accounting (8th ed.)*. Cengage Learning.

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Contabilidad administrativa (15.<sup>a</sup> ed.)*. McGraw-Hill Education.

Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera (10.<sup>a</sup> ed.)*. Pearson Educación.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera*. Pearson.

Hall, J. A. (2011). *Accounting information systems (7th ed.)*. South-Western Cengage Learning.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Cost management: Accounting and control (5th ed.)*. Cengage Learning.

Higgins, R. C. (2012). *Analysis for financial management (10th ed.)*. McGraw-Hill.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14.<sup>a</sup> ed.)*. Pearson Educación.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Introduction to management accounting (14th ed.)*. Pearson Education.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Boletín técnico del Registro Estadístico de Empresas (REEM) 2024*. INEC. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Registro\\_Empresas\\_Establecimientos/2024/Semestre\\_II/Boletin\\_REEM\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2024/Semestre_II/Boletin_REEM_2024.pdf)

International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. IFRS Foundation.

- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2019). *Principles of public-sector auditing*. INTOSAI.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Essentials of management: An international and leadership perspective (10th ed.)*. McGraw-Hill.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory (2.<sup>a</sup> ed.)*. McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (3.<sup>a</sup> ed.)*. McGraw-Hill.
- Panorama Ecuador. (2026). *Radiografía de las pymes en Ecuador: crecimiento, retos y oportunidades en 2026*. <https://panoramaecuador.com/pymes-ecuador-desafios-financieros-digitalizacion-tejido-productivo-nacional/>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentals of corporate finance (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Sawyer, L. B. (2003). *Sawyer's internal auditing: The practice of modern internal auditing (5th ed.)*. Institute of Internal Auditors.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2012). *Budgeting basics and beyond (4th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Siegel, J. G., & Shim, J. K. (2009). *Financial management*. Barron's Educational Series.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera (11.<sup>a</sup> ed.)*. Pearson Educación.

Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2005). *Budgeting: Profit planning and control (5th ed.)*. Prentice Hall.

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2019). *Financial accounting (10th ed.)*. Wiley.

## 7. ANEXOS

### Anexo 1

*Instrumento de recolección de datos para la variable Presupuesto*

| N°                                               | Ítem                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Dimensión 1: Planificación Presupuestaria</b> |                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 1                                                | La institución gestiona el presupuesto a través de procesos documentados, registros formales y procedimientos establecidos. |   |   |   |   |   |
|                                                  | La institución elabora el presupuesto con base en objetivos estratégicos claramente definidos.                              |   |   |   |   |   |
| 2                                                | El proceso de formulación presupuestaria involucra a todos los niveles de gestión de la organización.                       |   |   |   |   |   |

|                                              |                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 3                                            | El presupuesto de la empresa es aprobado dentro del plazo normativo establecido (hasta el 30 de noviembre) por el ente regulador correspondiente (SUPERCIAS / SEPS). |  |  |  |  |  |
| 4                                            | Se utilizan metodologías técnicas (presupuesto por resultados, base cero) para la elaboración del presupuesto.                                                       |  |  |  |  |  |
| 5                                            | Los recursos presupuestados responden a las prioridades y necesidades reales de la institución.                                                                      |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión 2: Ejecución Presupuestaria</b> |                                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 6                                            | El gasto se ejecuta de acuerdo con las partidas y cronogramas presupuestados.                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 7                                            | Se realizan compromisos y devengados de manera oportuna conforme al calendario de pagos.                                                                             |  |  |  |  |  |
| 8                                            | La ejecución del presupuesto está alineada con                                                                                                                       |  |  |  |  |  |

|                                                             |                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|                                                             | las metas físicas y financieras programadas.                                                              |  |  |  |  |  |
| 9                                                           | Se implementan medidas correctivas ante desvíos en la ejecución presupuestal.                             |  |  |  |  |  |
| 10                                                          | La institución cuenta con mecanismos que evitan la subejecución o sobre ejecución del gasto.              |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión 3: Seguimiento y Evaluación Presupuestaria</b> |                                                                                                           |  |  |  |  |  |
| 11                                                          | Se realizan evaluaciones periódicas del nivel de ejecución presupuestaria (trimestral, semestral, anual). |  |  |  |  |  |
| 12                                                          | Los informes de evaluación presupuestaria son utilizados para la toma de decisiones gerenciales.          |  |  |  |  |  |
| 13                                                          | Se analiza el logro de metas e indicadores de desempeño vinculados al presupuesto.                        |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                              |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 14 | Existe retroalimentación entre los resultados presupuestarios y la planificación del siguiente período.      |  |  |  |  |  |
| 15 | La empresa elabora informes de resultados que permiten evaluar el impacto del gasto ejecutado en el período. |  |  |  |  |  |

## Anexo 2

### *Instrumento de recolección de datos para la variable Control financiero*

| N°                                      | Ítem                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Dimensión 1: Ambiente de Control</b> |                                                                                                                              |   |   |   |   |   |
| 1                                       | La empresa maneja el control financiero a través de procesos documentados, registros formales y procedimientos establecidos. |   |   |   |   |   |
|                                         | La alta dirección demuestra compromiso con la                                                                                |   |   |   |   |   |

|                                                       |                                                                                                                |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|                                                       | integridad y los valores éticos en la gestión financiera.                                                      |  |  |  |  |  |
| 2                                                     | Existen políticas y procedimientos formalmente establecidos para el control de los recursos financieros.       |  |  |  |  |  |
| 3                                                     | La estructura organizacional garantiza una adecuada segregación de funciones en el área financiera.            |  |  |  |  |  |
| 4                                                     | El personal responsable del manejo financiero recibe capacitación continua sobre normativa y buenas prácticas. |  |  |  |  |  |
| 5                                                     | Existe un código de conducta o ética que regula el comportamiento del personal en materia financiera.          |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión 2: Evaluación de Riesgos Financieros</b> |                                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 6                                                     | La institución identifica y analiza los riesgos financieros que pueden afectar el logro de sus objetivos.      |  |  |  |  |  |

|                                                       |                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 7                                                     | Se establecen controles específicos para mitigar los riesgos financieros identificados.            |  |  |  |  |  |
| 8                                                     | Se realizan revisiones periódicas del mapa de riesgos financieros de la organización.              |  |  |  |  |  |
| 9                                                     | Los responsables financieros conocen y gestionan activamente los riesgos de fraude y malversación. |  |  |  |  |  |
| 10                                                    | La institución cuenta con planes de contingencia ante situaciones de riesgo financiero crítico.    |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión 3: Actividades de Control Financiero</b> |                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 11                                                    | Se realizan arqueos de caja y conciliaciones bancarias de forma periódica y sistemática.           |  |  |  |  |  |
| 12                                                    | Las autorizaciones de gastos e inversiones siguen niveles jerárquicos claramente establecidos.     |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 13 | Los estados financieros se elaboran, revisan y controlan conforme a las normas contables vigentes, asegurando una ejecución presupuestaria transparente.        |  |  |  |  |  |
| 14 | Se aplican controles preventivos y detectivos sobre los procesos de recaudación y desembolso de fondos.                                                         |  |  |  |  |  |
| 15 | Las adquisiciones y contrataciones cumplen con las asignaciones presupuestarias establecidas respetando los procedimientos de control financiero institucional. |  |  |  |  |  |

### Anexo 3

## Respuesta del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen sobre el catastro de las PYMES



**Mayra Cruz**  
ALCALDESA

#### JEFATURA DE RENTAS

OFICIO N° GADMEC-R-2025-013

El Carmen, 28 de octubre del 2025

Señor Doctor

TEMÍSTOCLES BRAVO TUÁREZ  
Decano de la Extensión El Carmen

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Presente. -

De mi consideración:

En atención a la solicitud realizada mediante oficio N.º ULEAM-D-TBT-2025-443-OF, suscrito por usted en calidad de Decano de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, referente a la información de las empresas registradas en el sistema informático municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen, en el cual se solicita la emisión de catastros o certificaciones municipales que contribuyan al desarrollo de los trabajos de titulación de los estudiantes José Alberto Moreira Cedeño (C.I. 1726078727) y Adrián Arturo Alvarado Cedeño (C.I. 1314120948), de la carrera de Administración de Empresas, dirigidos y avalados por la Dra. Nelly Yolanda Moreira Mero, PhD, tutora de los mencionados proyectos, me permito informar lo siguiente:

Una vez efectuada la revisión correspondiente en el sistema informático municipal, se constató que se encuentran registradas 929 personas jurídicas en dicho sistema.

Particular que comunico para los fines académicos y administrativos pertinentes, reiterando nuestra disposición a colaborar en los procesos de formación e investigación que aporten al desarrollo del sector empresarial del cantón.

Atentamente,



Ing. Johanna Vanessa Santos Intriago  
Jefa de Rentas  
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen



✉ [alcaldia@gadmec.gob.ec](mailto:alcaldia@gadmec.gob.ec)  
f Municipalidad de El Carmen

📍 Av. Chone y Calle Libertad  
El Carmen - Manabí - Ecuador

☎ +593 05 2 660 010 / +593 05 2 660 860  
🌐 [www.gadmec.gob.ec](http://www.gadmec.gob.ec)