



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LA TOMA DE
DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA AQUAFIT S.A., PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2023-2024.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

REBECA NOEMÍ DOMÍNGUEZ POZO

LA LIBERTAD – ECUADOR

2025

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.**, elaborado por la **Srta. Rebeca Noemí Domínguez Pozo**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “Análisis de la gestión presupuestaria en la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A., Provincia de Santa Elena, año 2023-2024.”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Rebeca Noemí Domínguez Pozo** con cédula de identidad número **0923133805** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Atentamente

.....
Rebeca Noemí Domínguez Pozo

C.C. No: 0923133805

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a mis padres, Francisco Domínguez e Irlanda Pozo, por ser los pilares fundamentales de mi vida y de mi formación académica. Por cada sacrificio y esfuerzo silencioso que hicieron por mí sin esperar nada a cambio, por enseñarme que la fe en Dios y la perseverancia es la base para que cada anhelo de mi corazón se cumpla.

A Elsita, mi amada abuela, por ser mi ejemplo de mujer virtuosa y valiente, por tenerme siempre presente en sus oraciones, por su preocupación hacia mi bienestar y mis estudios, por creer en mí incluso antes de que yo misma lo hiciera, por acompañarme con amor en cada etapa de mi crecimiento hasta verme convertida en profesional.

A Simba, mi fiel compañero, que partió dejando huellas imborrables en mi corazón, donde vivirá por siempre. Por su amor incondicional, por permanecer a mi lado en mis noches de desvelo y regalarme alegrías que solo la pureza de un alma noble puede dar. A ti también te dedico este capítulo de mi vida porque sin pronunciar ni una sola palabra, me enseñaste el valor de lo simple, lo verdadero y lo eterno.

A ustedes, les entrego estas cortas palabras como un pequeño reflejo de mi infinita gratitud y cariño.

Rebeca Noemí Domínguez Pozo

Agradecimiento

A Dios, por ser mi guía y fortaleza durante mi proceso académico.

A la Ing. Lorena Reyes, por su invaluable orientación, paciencia y dedicación en cada etapa de este trabajo de investigación.

A la empresa Aquafit y a todos sus colaboradores, por abrirme las puertas de su organización y brindarme el apoyo necesario para llevar a cabo esta investigación.

A todos, mi más sincero agradecimiento por haber sido parte de esta etapa importante en mi formación académica y profesional.

Rebeca Noemí Domínguez Pozo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Fausto Calderón Pineda, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.
PROFESOR TUTOR

Ing. Sabina Villón Perero. Mgt.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice de contenidos

Resumen	13
Abstract.....	14
Introducción	15
Planteamiento del problema	17
Formulación del problema	19
Sistematización del problema	19
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Justificación	20
Idea a defender.....	22
Capítulo I	24
Marco Referencial	24
Revisión de la literatura	24
Desarrollo de teorías y conceptos.....	27
Reseña de la empresa Aquafit S.A.....	35
Fundamentos legales.....	37
Capítulo II.....	42
Metodología.....	42
Diseño de investigación.....	42
Métodos de la investigación	43
Población y muestra.....	44
Capítulo III.....	52
Resultados y Discusión.....	52
Respuestas de entrevista	52

Análisis de los resultados de las entrevistas	54
Discusión	85
Capítulo IV	87
Propuesta.....	87
Referencias	105
Apéndice	116
Apéndice 1. Matriz de consistencia.....	116
Apéndice 2. Cronograma.....	117
Apéndice 3. Guía de entrevista.....	118
Apéndice 4. Guía de cuestionario.....	119
Apéndice 5. Ficha de tutorías	121
Apéndice 6. Alfa de Cronbach en Python.....	124
Apéndice 7. Ficha de informe de encuesta	125
Apéndice 8. Ficha de informe de entrevista	126
Apéndice 9. Certificado de validación de instrumentos	127
Apéndice 10. Solicitud de carta aval	128
Apéndice 11. Carta aval de la empresa.....	129
Apéndice 12. Aprobación del tutor.....	130
Apéndice 13. Certificado antiplagio.....	131
Apéndice 14. Entrevista a jefe financiero.....	133
Apéndice 15. Entrevista a Contador	133

Índice de tablas

Tabla 1. Población del estudio: personal administrativo y financiero de Aquafit S.A.....	43
Tabla 2. Instrumentos, unidades de análisis y dimensiones del problema.....	45
Tabla 3. Logística de recolección de datos al personal administrativo y financiero de Aquafit S.A.....	46
Tabla 4. Distribución de los participantes según edad.....	52
Tabla 5. Distribución de los participantes según departamento de trabajo.....	53
Tabla 6. Distribución de los participantes según cargo desempeñado.....	54
Tabla 7. Distribución de los participantes según tiempo de pertenencia en la empresa.....	56
Tabla 8. Distribución de los participantes según estado civil.....	57
Tabla 9. Consideración del histórico de ejecución presupuestaria de años anteriores para la elaboración del nuevo presupuesto.....	58
Tabla 10. Responsables de área participan activamente en la elaboración del presupuesto anual.....	59
Tabla 11. El presupuesto anual de cada departamento se elabora de manera formal y documentada.....	60
Tabla 12. Las metas financieras del presupuesto anual son claras y alcanzables para todas las áreas.....	61
Tabla 13. Cumplimiento del cronograma de ejecución presupuestaria según los requerimientos departamentales.....	62
Tabla 14. Ejecución del presupuesto departamental conforme al cronograma proyectado.....	63
Tabla 15. Eficiencia en la utilización de los recursos presupuestarios disponibles.....	64
Tabla 16. Justificación técnica y aprobación en las modificaciones o reprogramaciones presupuestarias.....	65

Tabla 17. Transparencia en la comunicación de la ejecución presupuestaria a los responsables de área.....	66
Tabla 18. Uso de los informes de avance presupuestario para la toma de decisiones correctivas.....	67
Tabla 19. Análisis sistemático de las variaciones entre el presupuesto ejecutado y el planificado.....	68
Tabla 20. Implementación oportuna de acciones correctivas ante desviaciones presupuestarias.....	69
Tabla 21. Eficacia de los mecanismos de control presupuestario para prevenir sobrecostos.....	70
Tabla 22. Realización de reuniones periódicas de revisión presupuestaria.....	71
Tabla 23. Comparación de resultados presupuestarios con los objetivos estratégicos de la empresa.....	72
Tabla 24. Coordinación interdepartamental para la toma de decisiones financieras.....	73
Tabla 25. Predominancia de criterios económicos en la toma de decisiones financieras...	74
Tabla 26. Fundamentación de las decisiones financieras en criterios estratégicos.....	75
Tabla 27. Priorización de criterios operativos en las decisiones financieras.....	76
Tabla 28. Respuesta de las decisiones financieras ante situaciones de urgencia.....	77
Tabla 29. Matriz FODA.....	81
Tabla 30. Matriz Estratégica.....	82
Tabla 31. Presupuesto de la propuesta.....	88
Tabla 32. Matriz de Riesgos – Probabilidad e Impacto.....	89
Tabla 33. Cronograma General de Implementación.....	90
Tabla 34. Indicadores Clave de Desempeño (KPI).....	91

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de los participantes según edad.....	52
Figura 2. Distribución de los participantes según departamento de trabajo.....	54
Figura 3. Distribución de los participantes según cargo desempeñado.....	55
Figura 4. Distribución de los participantes según tiempo de pertenencia en la empresa...56	
Figura 5. Distribución de los participantes según estado civil.....	57
Figura 6. Consideración del histórico de ejecución presupuestaria de años anteriores para la elaboración del nuevo presupuesto.....	58
Figura 7. Participación de responsables de área en la elaboración del presupuesto anual.59	
Figura 8. Formalidad y documentación en la elaboración del presupuesto anual por departamento.....	60
Figura 9. Claridad y alcance de las metas financieras del presupuesto anual.....	61
Figura 10. Cumplimiento del cronograma de ejecución presupuestaria según los requerimientos departamentales.....	62
Figura 11. Ejecución del presupuesto departamental conforme al cronograma proyectado.....	63
Figura 12. Eficiencia en la utilización de los recursos presupuestarios disponibles.....	64
Figura 13. Justificación técnica y aprobación en las modificaciones o reprogramaciones presupuestarias.....	65
Figura 14. Transparencia en la comunicación de la ejecución presupuestaria a los responsables de área.....	66
Figura 15. Uso de los informes de avance presupuestario para la toma de decisiones correctivas.....	67
Figura 16. Análisis sistemático de las variaciones entre el presupuesto ejecutado y el planificado.....	68

Figura 17. Implementación oportuna de acciones correctivas ante desviaciones presupuestarias.....	69
Figura 18. Eficacia de los mecanismos de control presupuestario para prevenir sobrecostos.....	70
Figura 19. Realización de reuniones periódicas de revisión presupuestaria.....	71
Figura 20. Comparación de resultados presupuestarios con los objetivos estratégicos de la empresa.....	72
Figura 21. Coordinación interdepartamental para la toma de decisiones financieras.....	73
Figura 22. Predominancia de criterios económicos en la toma de decisiones financieras.....	74
Figura 23. Fundamentación de las decisiones financieras en criterios estratégicos.....	75
Figura 24. Priorización de criterios operativos en las decisiones financieras.....	76
Figura 25. Respuesta de las decisiones financieras ante situaciones de urgencia.....	77



Análisis de la gestión presupuestaria en la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A., Provincia de Santa Elena, año 2023 – 2024

Autor:

Rebeca Noemí Domínguez Pozo

Tutor:

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.

Resumen

La investigación analiza la gestión presupuestaria y su incidencia en la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A., con el propósito de describir el estado y factores que intervienen en dicho proceso. El estudio busca identificar las áreas estratégicas y tácticas que permitan optimizar el uso de los recursos financieros y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones dentro del departamento financiero. La metodología aplicada fue de enfoque mixto, de tipo descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal, lo que permitió examinar de manera integral las debilidades, oportunidades y prácticas actuales relacionadas con la gestión presupuestaria. Para la recolección de información se utilizaron entrevistas a responsables del área financiera y encuestas dirigidas al personal administrativo, considerando un grupo clave en la elaboración y ejecución del presupuesto. Los resultados revelaron que Aquafit cuenta con una planificación presupuestaria inicial adecuada, sin embargo, existen falencias en la ejecución y control presupuestario. Además, se evidenció la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación en planificación financiera y control interno. En conclusión, una gestión presupuestaria eficiente constituye una herramienta esencial para optimizar el uso de recursos, reducir riesgos financieros y mejorar la toma de decisiones estratégicas, recomendándose la implementación de un plan de acción orientado a la optimización de los procedimientos financieros y al desarrollo sostenible de la empresa.

Palabras claves: *gestión presupuestaria, decisiones financieras, control interno, planificación, eficiencia empresarial.*



**Analysis of Budget management in financial decision-making at Aquafit S.A.,
Santa Elena province, 2023 – 2024.**

Author:

Rebeca Noemí Domínguez Pozo

Tutor:

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.

Abstract

The research analyzes budget management and its impact on financial decision-making at Aquafit S.A., with the aim of describing the stages and factors involved in this process. The study seeks to identify the strategic and tactical areas that enable the optimization of financial resources and improve decision-making efficiency within the finance department. The methodology applied was a mixed approach, descriptive in nature, with a non-experimental and cross-sectional design, which allowed for a comprehensive examination of the weaknesses, opportunities, and current practices related to budget management. Information was collected through interviews with financial managers and surveys of administrative staff, considering them a key group in the preparation and execution of the budget. The results revealed that Aquafit has adequate initial budget planning, but there are shortcomings in budget execution and control. In addition, there is a clear need to strengthen training processes in financial planning and internal control. In conclusion, efficient budget management is an essential tool for optimizing the use of resources, reducing financial risks, and improving strategic decision-making. The implementation of an action plan aimed at optimizing financial procedures and the sustainable development of the company is recommended.

Keywords: *Budget management, financial decisions, internal control, planning, business efficiency.*

Introducción

A nivel mundial, la gestión presupuestaria constituye un pilar fundamental dentro de la administración financiera empresarial, dado que establece parámetros que permiten evaluar la eficacia en el desempeño de una entidad. Con respecto a Lorain et al., (2015), aunque el presupuesto se concibe como una previsión sujeta a múltiples perspectivas de accionistas, analistas financieros y otros interesados, continúa siendo esencial para comparar lo planificado con lo ejecutado. En este sentido, el presupuesto no solo permite identificar el grado de cumplimiento de objetivos, sino que también refuerza la capacidad de las organizaciones para desenvolverse en contextos de alta competencia, consolidándose como una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la sostenibilidad en el tiempo.

Como señalan Tang et al., (2024), la gestión presupuestaria también se relaciona con los resultados sociales y ambientales. Los autores evidencian, a partir del estudio de 30 provincias chinas, que un control más estricto de las emisiones de carbono se logra reduciendo las desviaciones entre las cuentas aprobadas y las cuentas finales. Lo anterior muestra que la forma en que se planifica y ejecuta el presupuesto incide en la calidad de las decisiones financieras y en su impacto en la sostenibilidad.

En este marco, las decisiones financieras abarcan el conjunto de acciones estratégicas orientadas a mantener el equilibrio entre financiamiento, inversión y dividendos. Tal como señalan Arhinful et al. (2024), factores como el costo del capital y el nivel de endeudamiento resultan determinantes para guiar la asignación de recursos y la creación de valor empresarial. Una adecuada estructuración de estas decisiones contribuye a optimizar la rentabilidad, reducir riesgos y reforzar la competitividad de las organizaciones en entornos dinámicos y cambiantes.

En América Latina y economías emergentes, persisten limitaciones estructurales en la presupuestación. Estudios recientes de Campos-Valenzuela et al. (2021) indican que la volatilidad de los mercados y la dependencia de recursos naturales dificultan la planificación financiera a largo plazo, afectando la estabilidad de las decisiones de inversión tanto en el sector público como en el privado. Estas restricciones en el entorno macroeconómico inciden directamente en la oportunidad y la calidad de las decisiones financieras implementadas por las organizaciones.

A nivel micro, la gestión presupuestaria resulta indispensable para las microempresas, pues facilita la organización de recursos y la anticipación de desviaciones. Como mencionan López y Hiebl (2015) en su revisión sistemática sobre contabilidad de gestión en PYMES, la formalización del presupuesto es un instrumento decisivo para la supervivencia empresarial, ya que permite profesionalizar la toma de decisiones y reducir la gestión basada únicamente en la intuición.

En la misma línea, Ahmad (2020) lo concibe como una herramienta de planificación, control y optimización. De esta forma, incluso las empresas de menor tamaño pueden estructurar estrategias y lograr resultados favorables. En este nivel, las decisiones financieras operan de forma complementaria a la gestión presupuestaria al orientar la asignación de recursos hacia inversiones prioritarias y evaluar la viabilidad de las operaciones.

En la provincia de Santa Elena, particularmente en el sector comercial e industrial, se identifican desafíos similares a los reportados en la literatura internacional sobre economías en desarrollo. Investigaciones como la de Adomako et al. (2016) advierten que las empresas que no aplican procedimientos adecuados de control financiero y gestión de inventarios (como los estipulados en normativas internacionales) presentan fallas sistemáticas en el control de gastos y fugas de recursos.

Estas limitaciones reducen la efectividad en el uso de los recursos y restringen la toma de decisiones financieras relevantes. En consecuencia, se reafirma la necesidad de fortalecer la planificación, el control de desviaciones y la eficacia del presupuesto como soporte de la sostenibilidad empresarial local.

Estudios previos en contextos similares, como el de Mubeen et al. (2021), han documentado que la falta de normas de control interno y el manejo empírico de inventarios comprometen gravemente la competitividad. Sin embargo, es relevante profundizar en cómo estos factores presupuestarios inciden específicamente en la sostenibilidad de empresas locales como Aquafit S.A.

El presente estudio busca cubrir ese vacío al aportar evidencia empírica sobre la situación particular de la empresa, ofreciendo recomendaciones prácticas para fortalecer su gestión presupuestaria y mejorar la calidad de las decisiones financieras, contribuyendo además al debate académico sobre la eficiencia financiera en PYMES de la región.

Planteamiento del problema

A nivel global, las organizaciones enfrentan desafíos financieros cada vez más complejos debido a la necesidad de equilibrar sus estructuras de capital. La literatura señala que las decisiones financieras poseen efectos directos en la sostenibilidad empresarial. Por consiguiente, Mensah et al., (2024) explican que estas consecuencias se intensifican cuando existen debilidades en el gobierno corporativo que generan conflictos de agencia entre directivos y accionistas.

Dentro de este contexto, diversos estudios evidenciaron que las pequeñas y medianas empresas enfrentan limitaciones significativas para gestionar riesgos financieros debido a la ausencia de sistemas modernos de apoyo en la toma de decisiones. A su vez, Nallakaruppan et al., (2024) mostraron que la evaluación de crédito tradicional presentaba deficiencias para predecir con exactitud los niveles de riesgo, lo que generaba problemas de liquidez y aumentaba la vulnerabilidad de las organizaciones frente a contextos de incertidumbre. Entonces, aunque los modelos de inteligencia artificial ofrecían altos niveles de precisión en el análisis del riesgo crediticio, las PYMES tenían dificultades para acceder a estas herramientas, lo cual limitaba su capacidad de establecer decisiones financieras confiables y sostenibles

En esa misma línea, investigaciones recientes muestran que la composición y características de las juntas directivas influyen en las decisiones de financiamiento. Esto determina la preferencia por fuentes internas, deuda o emisión de capital, con efectos inmediatos sobre la estabilidad y el desempeño económico de las empresas.

De igual modo, los problemas de financiamiento no afectan únicamente a grandes corporaciones. Las PYMES también enfrentan restricciones significativas. En Europa, Belas et al., (2024) destacan que estas organizaciones conforman la mayor parte del tejido productivo, pero se encuentran expuestas a riesgos asociados con la volatilidad de los mercados, la limitada disponibilidad de fondos propios y el aumento de los costos de materias primas y energía. Se estima que más del 90 % de las empresas en la Unión Europea corresponden a PYMES, lo que evidencia su rol decisivo en la generación de empleo y en la contribución al PIB.

De esta manera, una gestión financiera deficiente se traduce en una vulnerabilidad estructural que compromete la permanencia y el crecimiento empresarial. Estudios recientes muestran que los riesgos financieros se ubican entre las amenazas más críticas

para las PYMES, dado que una estructura de deuda elevada y la ausencia de control presupuestario pueden derivar en insolvencia y en bajos niveles de competitividad. La sostenibilidad depende en gran medida de la capacidad para implementar sistemas presupuestarios adecuados que optimicen recursos y permitan enfrentar escenarios de incertidumbre económica.

A nivel meso, la problemática de la gestión presupuestaria en economías emergentes, incluido Ecuador, se observa con claridad en el tejido productivo de las PYMES. Dentro de este contexto, estudios de alto impacto como el de Gherghina et al. (2020) sostienen que estas organizaciones representan un engranaje clave en el desarrollo económico nacional por su aporte al empleo y la producción. Sin embargo, presentan restricciones severas en liquidez y en la aplicación de modelos de gestión capaces de consolidar su rentabilidad, una realidad que se replica en el entorno nacional.

En el ámbito regional, la administración ineficiente de los flujos de efectivo y el limitado control de costos repercuten directamente en la rentabilidad de las microempresas. Al respecto, Nguyen (2022) identifica en economías en desarrollo que una gran proporción de empresarios aplican prácticas de gestión financiera solo de manera ocasional o informal, lo que limita su crecimiento. Estos hallazgos reflejan la escasa capacitación y la prevalencia de métodos empíricos de administración. No obstante, Musah et al. (2023) establecen una correlación positiva y significativa entre la adopción de prácticas formales de gestión financiera y la rentabilidad, confirmando que una mejor organización de los recursos incrementa la liquidez y la capacidad de generar utilidades.

Del mismo modo, el análisis de Adomako y Nguyen (2023) evidencia que la limitada disponibilidad de recursos y la falta de planificación financiera formal restringen la competitividad de las PYMES frente a mercados más estructurados. Aunque representan la gran mayoría de las unidades económicas, su brecha de productividad revela una desconexión entre su peso en número y su contribución real a la economía. Esta situación subraya la necesidad de fortalecer los sistemas contables, ampliar el acceso al financiamiento y promover una cultura empresarial orientada a la sostenibilidad.

A nivel micro, en la provincia de Santa Elena, las PYMES enfrentan un entorno adverso caracterizado por limitaciones en el acceso al crédito y debilidades en el control presupuestario. Investigaciones sobre restricciones financieras, como la de Wellalage y

Fernandez (2019), explican que estos problemas se vinculan con una escasa transparencia informativa, insuficiente capacitación en herramientas de gestión y alta vulnerabilidad frente a la informalidad.

Un caso representativo de las consecuencias de una mala gestión del capital de trabajo se observa en el sector de servicios. Conforme a Zimon y Tarighi (2021), la gestión ineficiente de las cuentas por cobrar y la liquidez reduce drásticamente la capacidad de inversión en infraestructura básica y aumenta el riesgo de insolvencia. Esta situación confirma que tanto el sector público como el privado comparten desafíos estructurales en torno a la administración financiera.

En el contexto específico de Aquafit S.A., se detecta que la empresa enfrenta desafíos críticos en su gestión de inventarios y normativa contable. Acorde con Adebayo y Mojeed (2021), las deficiencias en el control de inventarios en relación con los lineamientos de la NIC 2 se vinculan con escasez de materiales, aumento de costos y pérdida de utilidades, por lo que la adopción de políticas rigurosas de gestión y valuación de inventarios resulta fundamental para evitar distorsiones contables y deterioro del desempeño financiero.

Adicionalmente, los resultados preliminares indican desviaciones recurrentes en la ejecución del presupuesto, afectando la toma de decisiones relevantes. Estas falencias reflejan la necesidad urgente de fortalecer los mecanismos de control presupuestario y promover una cultura orientada a la eficiencia y sostenibilidad financiera en la empresa.

Formulación del problema

¿De qué manera el estado actual de la gestión presupuestaria en la empresa Aquafit S.A. y los factores que la conforman inciden directamente en la toma de decisiones financieras durante el periodo 2023 - 2024?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la gestión presupuestaria en la empresa Aquafit?

¿Qué factores de la gestión presupuestaria inciden directamente en las decisiones financieras de la empresa Aquafit?

¿Cómo se puede mejorar la gestión presupuestaria para optimizar la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit?

Objetivo general

Describir el estado actual de la gestión presupuestaria y los factores que inciden en las decisiones financieras de la empresa Aquafit S.A., durante el periodo 2023-2024.

Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de la gestión presupuestaria en la empresa Aquafit durante el período 2023-2024.

Identificar los factores claves de la gestión presupuestaria que inciden directamente en las decisiones financieras de la empresa Aquafit.

Proponer estrategias de optimización en la gestión presupuestaria orientadas a fortalecer la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A.

Justificación

Justificación teórica

La justificación teórica del presente estudio se fundamenta en la necesidad de comprender el rol que cumple la gestión presupuestaria como herramienta esencial dentro de la administración financiera de las empresas. Diversos autores como Cucciniello et al. (2017), destacan que el presupuesto constituye un instrumento de planificación, control y evaluación que posibilita el análisis de lo planificado frente a lo ejecutado y favorece la eficiencia en la asignación de los recursos.

Desde esta perspectiva, el análisis de la gestión presupuestaria en Aquafit S.A. posibilita el estudio de las variaciones presupuestarias y su incidencia en la toma de decisiones empresariales, así como en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, la revisión de literatura evidencia que la gestión presupuestaria integra funciones clave como la previsión, organización y control de los recursos financieros, lo cual contribuye a evaluar el desempeño y a formular estrategias de mejora (Parra & Navarrete, 2023).

En este contexto, el análisis de Aquafit S.A., ubicada en el cantón La Libertad, constituye un caso pertinente para examinar la gestión presupuestaria en un nivel microeconómico, gracias a que permite identificar las falencias y potencialidades de los sistemas contables y de control de gastos. De esta forma, la investigación no solo aporta al desarrollo académico sobre presupuestación, sino que también ofrece un referente práctico para futuras investigaciones que aborden la eficiencia financiera en pequeñas y medianas empresas de la provincia de Santa Elena.

Justificación Práctica

La justificación práctica de esta investigación se fundamenta en que sus resultados proporcionen a la empresa Aquafit S.A. una evaluación integral de su gestión presupuestaria, al identificar deficiencias en la asignación de recursos, la previsión de gastos y la supervisión de inventarios. Esta información permitirá a la organización aplicar medidas correctivas que optimicen la utilización de los recursos financieros y fortalezcan su posición competitiva en el mercado local.

En primer lugar, el estudio contribuirá al perfeccionamiento de los procesos internos de Aquafit S.A. mediante la propuesta de protocolos presupuestarios que promuevan mayor transparencia y control en la ejecución de los recursos. Este enfoque reducirá los riesgos financieros derivados de discrepancias no controladas y reforzará las bases para la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, los hallazgos obtenidos podrán servir como referencia para otras organizaciones de la provincia de Santa Elena que enfrenten limitaciones similares en la gestión de sus presupuestos. De esta manera, la investigación fomentará la implementación de mecanismos de control interno que fortalezcan la administración financiera y respalden el desarrollo económico regional.

Finalmente, el trabajo plantea un plan de acción con estrategias adaptadas a la realidad empresarial de Aquafit S.A., orientadas al seguimiento y evaluación continua de la gestión de los recursos financieros. En conclusión, la investigación aspira a ofrecer un doble aporte: en el plano académico, al consolidar los fundamentos teóricos de la gestión presupuestaria; y en el ámbito práctico, al proporcionar un modelo de mejora aplicable al contexto empresarial local y regional.

Idea a defender

La gestión presupuestaria eficiente en la empresa Aquafit S.A constituye un factor clave para identificar oportunidades de mejora y optimizar la toma de decisiones financieras, garantizando un uso racional y estratégico de los recursos organizacionales.

Mapeo

Con respecto al mapeo del presente proyecto de investigación, este se fundamenta inicialmente en la introducción, que está compuesta por los apartados de planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización, objetivo general, objetivos específicos y justificación. Paralelamente, se sientan las bases conceptuales y contextuales que orientan el estudio sobre la gestión presupuestaria y sus implicaciones en el desempeño empresarial de Aquafit S.A., ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

El Capítulo I comprende el marco referencial, dentro del cual se desarrolla la revisión de literatura a partir de antecedentes investigativos relevantes a nivel internacional, regional y nacional. Además, se incluyen las teorías y conceptos que explican la variable gestión presupuestaria, sus dimensiones e indicadores, así como los fundamentos legales que sustentan normativamente la investigación basada en la Constitución de la República, leyes orgánicas, leyes ordinarias y reglamentos vigentes en el Ecuador.

El Capítulo II corresponde al marco metodológico, en el cual se expone la metodología empleada en el proyecto, detallando el tipo de investigación, los métodos aplicados para el direccionamiento del estudio, la población y muestra seleccionada para el análisis de la problemática, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos que permiten obtener información válida y confiable. Este capítulo asegura la rigurosidad científica de la investigación y delimita el proceso seguido para el cumplimiento de los objetivos.

El Capítulo III presenta los resultados y la discusión de la investigación. Aquí se sistematizan los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos metodológicos, los cuales son analizados en función de los objetivos planteados. Asimismo, se incluye un análisis comparativo que permite reflexionar sobre la efectividad y viabilidad de las medidas sugeridas. Este capítulo culmina con las conclusiones

derivadas del estudio y las recomendaciones orientadas a la mejora de la gestión empresarial.

El Capítulo IV contiene el plan de acción y propuesta, donde se formulan estrategias concretas que contribuyen al fortalecimiento de la gestión presupuestaria en Aquafit S.A. Este apartado incorpora un cronograma de actividades, lineamientos prácticos y un plan de capacitación dirigido al personal de la empresa, con el fin de optimizar el control de recursos financieros y la eficiencia en la toma de decisiones. La propuesta está orientada a garantizar la sostenibilidad y competitividad de la organización en el ámbito local.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

En la investigación efectuada por Sancan et al., (2024) titulado *Impacto de la administración presupuestaria en la toma de decisiones empresariales*, de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, se analizó la manera en que la administración presupuestaria incide en la gestión financiera de las empresas. Asimismo, el objetivo fue determinar cómo la planificación, el control y el seguimiento de los recursos permiten mejorar la competitividad y la rentabilidad organizacional. La investigación, de enfoque descriptivo y basada en análisis de casos, consideró empresas de distintos sectores, enfocándose en la aplicación de presupuestos estratégicos, operativos y de capital. De manera que, los resultados mostraron que las organizaciones con sistemas presupuestarios estructurados logran optimizar costos en niveles de hasta 12 %, además de identificar gastos innecesarios y mejorar su productividad. También se evidenció que el uso de presupuestos flexibles contribuye a reducir los riesgos financieros en aproximadamente 20 %, al permitir a las empresas adaptarse con mayor rapidez a entornos cambiantes. Otro hallazgo relevante fue que la administración presupuestaria facilita la evaluación de proyectos de inversión mediante criterios de viabilidad y retorno, lo que posibilita priorizar alternativas con mayor rentabilidad. Finalmente, los autores destacaron que la inclusión de provisiones y reservas en los presupuestos fortalece la gestión del riesgo y otorga estabilidad financiera frente a posibles contingencias (Sancan et al., 2024).

En la investigación presentada por Parra & Navarrete (2023), titulado *El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth*, se analizó el papel del presupuesto en la gestión institucional durante el año 2022. Por otro lado, el estudio con enfoque descriptivo evidenció un cumplimiento del 85% del presupuesto, con desviaciones negativas en los ingresos operacionales (-15 %) y no operacionales (-22 %), asociadas a la reducción de personal en empresas y a los efectos económicos del Covid-19. Con respecto a los gastos mostraron variaciones positivas de entre 1 % y 5 %, lo que permitió mantener liquidez y cubrir obligaciones con proveedores y personal administrativo. Los autores concluyeron que, pese a las pérdidas contables, el presupuesto resultó clave para identificar desviaciones, reorganizar los recursos y sostener la

continuidad de las actividades académicas. En consecuencia, resaltaron la necesidad de establecer centros de costos diferenciados por carreras para evaluar de manera más precisa la rentabilidad de cada programa y fortalecer la toma de decisiones estratégicas (Parra & Navarrete, 2023).

En el estudio de Andrade (2021), titulado *El presupuesto en la toma de decisiones financieras de empresas pesqueras de Jaramijó y Montecristi*, desarrollado en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se analizó la relevancia del presupuesto como herramienta estratégica dentro de la gestión financiera empresarial. El trabajo se centró en identificar cómo el proceso presupuestario influye en la planificación, control y sostenibilidad de empresas pesqueras de la provincia de Manabí. La investigación, de carácter cualitativo descriptivo, empleó entrevistas a expertos y encuestas a responsables financieros de estas organizaciones, evidenciando que la mayoría de las compañías aplican presupuestos de forma empírica, sin manuales ni procedimientos estandarizados. Los hallazgos confirmaron que, cuando el presupuesto se utiliza como instrumento formal de gestión, facilita la asignación eficiente de recursos, fortalece la coordinación interdepartamental y mejora la capacidad de respuesta ante escenarios de incertidumbre. En conclusión, el estudio resalta que la adopción de técnicas presupuestarias adecuadas permite optimizar los resultados financieros y consolidar la sostenibilidad de las empresas pesqueras en entornos de alta competitividad (Andrade, 2021).

En el estudio de Zumba et al. (2023), titulado *Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos*, publicado en la *Revista Compendium*, se realizó una revisión sistemática de la literatura para analizar la relación entre los modelos de gestión financiera (que incluyen la presupuestación) y la efectividad en la toma de decisiones en medianas empresas. El objetivo fue identificar cómo las herramientas de gestión financiera soportan las decisiones estratégicas de la organización, analizando el comportamiento financiero y la adopción de estas herramientas en las PYMES. Los hallazgos evidenciaron una brecha significativa: aunque más del 80 % de las PYMES afirman elaborar flujos de caja (un componente presupuestario clave) para la toma de decisiones, la mayoría carece de la capacidad técnica para evaluar adecuadamente sus inversiones o utilizar modelos financieros sofisticados. El estudio destacó que, si bien las empresas generan información contable, esta no siempre se transforma en información gerencial útil para la toma de decisiones. Se identificó que las principales decisiones (inversión y financiación) a menudo se toman

sin un análisis presupuestario riguroso del retorno o el riesgo. En conclusión, el estudio resalta que un modelo de gestión financiera estructurado, que integra la planificación presupuestaria formal, es vital para proveer las bases necesarias para la planificación estratégica, reducir la incertidumbre y optimizar la toma de decisiones. Los autores señalan que la carencia de esta integración (presupuesto-decisión) es un factor crítico que limita la competitividad y sostenibilidad de las medianas empresas (Zumba et al., 2023).

En la investigación Buitrago et al. (2019), titulada *El presupuesto como factor de competitividad empresarial en el Tolima Colombia*, desarrollada por la Universidad del Tolima, se analizó la aplicabilidad de los presupuestos como herramienta para la toma de decisiones y su impacto directo en la competitividad empresarial. El trabajo se centró en identificar cómo las empresas de diversos sectores económicos de la región utilizan esta herramienta para la planificación, el control y la toma de decisiones gerenciales. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, aplicando encuestas estructuradas a una muestra de 58 empresas de la región del Tolima, seleccionadas por su importancia económica. Los resultados evidenciaron la alta importancia estratégica que las organizaciones otorgan al presupuesto. Se encontró que el manejo y la elaboración del presupuesto es responsabilidad de cargos de alto rango (Gerencia o Dirección Financiera) en el 63 % de los casos, y el control de este es ejecutado por el alto nivel jerárquico en un 75 % de las empresas. Este hallazgo subraya la conexión directa entre el presupuesto y las decisiones estratégicas. Un dato determinante fue que el 100 % de las empresas encuestadas afirmaron utilizar el presupuesto como base fundamental para la toma de decisiones, citando específicamente su uso para decisiones de inversión, financiación y control de gastos. En síntesis, el estudio demuestra que el presupuesto es un factor determinante de competitividad, yendo más allá de ser una simple herramienta contable. Se concluye que el presupuesto se constituye como la principal herramienta de gestión que provee información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones financieras y estratégicas, permitiendo a las empresas planificar su crecimiento y reaccionar a cambios del entorno Buitrago et al. (2019).

En el trabajo académico de Vinueza (2025), titulada *La Gestión Presupuestaria y la Toma de Decisiones en la Empresa Pública Escuela de Conducción CONDUESPOCH E. P., período 2023*, presentada en la Universidad Nacional de Chimborazo, se analizó la incidencia de la gestión presupuestaria en los procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas. El objetivo del trabajo fue determinar de qué manera la planificación,

ejecución y control presupuestario inciden en la eficiencia de la gestión administrativa. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo y no experimental, aplicando encuestas a 45 funcionarios de las áreas administrativas y financieras de la institución. Los resultados evidenciaron que un 62 % del personal consideró que la planificación presupuestaria no se cumple de forma estricta, lo que genera retrasos en la ejecución de actividades y limita la capacidad de respuesta a los imprevistos. Asimismo, el 70 % de los encuestados señaló que la insuficiencia de control presupuestario ocasiona ineficiencias en el uso de recursos y dificulta la toma de decisiones oportunas. El estudio concluyó que la gestión presupuestaria deficiente afecta directamente la toma de decisiones financieras, gracias a que impide contar con información clara y oportuna sobre la asignación de recursos. Además, se destacó la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación y retroalimentación, puesto que una correcta supervisión de los presupuestos permitiría reducir desviaciones, optimizar el gasto y mejorar la sostenibilidad institucional. En síntesis, el análisis de Vinuesa (2025) demuestra que la adecuada gestión presupuestaria constituye un elemento clave para la eficiencia financiera y administrativa, al proporcionar criterios técnicos que facilitan la planificación estratégica, garantizan un uso racional de los recursos y fortalecen la capacidad de decisión en entornos organizacionales competitivos.

Desarrollo de teorías y conceptos

Presupuesto

En concordancia con Rodríguez & Del Burgo (2023) el presupuesto se concibe como una estimación sistemática de ingresos y gastos de una entidad para un período específico, organizada de tal manera que permite realizar un seguimiento y una comparación entre lo planeado y lo ejecutado. Esta perspectiva resalta su importancia como instrumento de control financiero.

Desde el punto de vista administrativo, Dugdale & Lyne (2010) señala que el presupuesto es un plan fundamentalmente numérico que se anticipa a las operaciones previstas, orientando las decisiones que se tomarán durante el ejercicio. Por lo tanto, constituye una guía para la asignación de recursos y la toma de decisiones.

Acorde con Horngren et al. (2015), en el contexto empresarial el presupuesto se concibe como un plan financiero formal que cuantifica objetivos estratégicos y operativos en un periodo determinado, al traducir en cifras las ventas previstas, los costos, las inversiones

y las necesidades de financiamiento, con el fin de coordinar áreas, asignar recursos y evaluar el desempeño financiero de la organización.

Gestión presupuestaria

Fagilde (2009) define el presupuesto empresarial como un documento que cuantifica los recursos y acciones necesarios para alcanzar objetivos en un periodo, asigna responsabilidades y controla la ejecución de actividades. Se entiende como un proceso administrativo que traduce los objetivos estratégicos en estimaciones cuantificables de ingresos y gastos, estructurados en plazos definidos.

Desde el enfoque empresarial, en conformidad a Libby & Lindsay (2010), el presupuesto resume y cuantifica los resultados esperados de los planes definidos por la alta dirección, y mediante el seguimiento se detectan desviaciones que permiten ajustar el curso. En otras palabras, la gestión presupuestaria se entiende como el sistema que permite convertir la estrategia en acciones financieras concretas, facilitando la planificación anticipada de gastos, la coordinación de áreas y el control efectivo de recursos.

En el ámbito administrativo, en el caso de Sponem & Lambert (2016) sostiene que este concepto abarca los procesos de estimación, ordenamiento y estructuración de ingresos y gastos, los cuales deben ser evaluados continuamente para apoyar la toma de decisiones durante el ejercicio económico.

Finalmente, Rodríguez & Del Burgo (2023) explica que la gestión presupuestaria debe entenderse como un proceso integral que compone información contable y administrativa para la toma de decisiones, permitiendo evaluar el desempeño y realizar correcciones oportunas.

Características de la gestión presupuestaria

Conforme a Cucciniello et al. (2017), la gestión presupuestaria se distingue por su capacidad de integrar planificación, flexibilidad y evaluación continua. Asegura que los recursos se alineen con objetivos tácticos y estratégicos, promueve el equilibrio financiero y facilita la participación coordinada de todas las áreas funcionales. Este enfoque es resaltado en literatura profesional, por ejemplo, en la presentación de los principios del presupuesto como medio integral de organización, previsión, planeación y control.

Planificación presupuestaria

Para Tuffour et al. (2022) sostiene que la planeación presupuestal es una herramienta fundamental en las organizaciones debido a que permite anticipar decisiones operacionales de inversión, lo que incluye asignación y estructuración de recursos. Es decir, comprende los procesos organizados que permiten estimar, estructurar y asignar los recursos financieros necesarios para elaborar presupuestos anuales, establecer metas financieras claras y distribuir los recursos por departamento en función de los objetivos estratégicos.

Asimismo, Bonari & Gasparin (2014) sostienen que la planificación se integra con el presupuesto dentro del ciclo presupuestario a partir de la definición de prioridades y la asignación de recursos orientada a resultados. En consecuencia, esta perspectiva refuerza que planificar no solo ordena metas, sino que conecta decisiones de gasto con productos medibles, lo cual dialoga con la necesidad de metas claras y distribución por departamentos.

Por su parte, King et al. (2010) expone que la planificación presupuestaria provee información estructurada sobre la posición financiera y el desempeño operativo, facilitando la preparación de estados que reflejan la situación económica y sus variaciones. De este modo, la definición enfatiza la función informativa del proceso como base para estimar, estructurar y asignar recursos de manera anual y alineada con objetivos.

Acorde con Horngren et al. (2015), la planificación presupuestaria en el ámbito empresarial constituye un plan financiero formal que traduce los objetivos estratégicos en metas cuantificadas de ingresos, costos, inversiones y flujos de efectivo, lo que favorece la calidad y coherencia de la información utilizada en la toma de decisiones. En este sentido, el presupuesto organiza etapas, plazos y responsables, coordina las áreas funcionales y proporciona un marco para evaluar resultados, de modo que la planeación presupuestaria cumple una función preventiva y de articulación al anticipar decisiones de inversión y orientar la asignación de recursos hacia unidades y proyectos estratégicos.

Ejecución presupuestaria

Ahmad (2020) define la ejecución presupuestaria como la etapa del proceso donde se recaudan los ingresos que financian los créditos aprobados y las obligaciones de gasto, conceptuando integralmente lo que implica llevar a cabo el presupuesto. Entonces, la

ejecución presupuestaria es la fase del ciclo presupuestario en la que se materializan los recursos asignados; comprende el cumplimiento de cronogramas presupuestarios y el porcentaje real de ejecución del presupuesto planificado.

De igual forma, Qi (2023) la define la ejecución presupuestaria como el grado de cumplimiento oportuno de lo programado, asociado a la calidad del gasto y al uso eficiente de los recursos públicos en tiempo y forma. Por consiguiente, la conceptualización vincula ejecución con resultados verificables, lo que complementa la idea de materializar recursos asignados y atender cronogramas con porcentajes reales de avance.

Del mismo modo, Vaicilla-González et al., (2020) explican que la ejecución presupuestaria se inserta en un sistema contable gubernamental integrado que registra operaciones financieras y presupuestarias para garantizar trazabilidad y rendición de cuentas. En ese sentido, ejecutar implica operar sobre reglas y registros consistentes, reforzando que el seguimiento de lo programado requiere marcos unificados para medir cumplimiento.

Igualmente, Carbel (2024) argumenta que los registros de ejecución presupuestaria permiten examinar con detalle el gasto público y observar componentes materiales de las políticas, así como la acción de los organismos. De tal manera, la ejecución se entiende como una fuente analítica para evaluar decisiones de gasto y su correspondencia con objetivos, convergiendo con la noción de materialización y monitoreo del avance.

Control presupuestario: Acorde con Drury (2018), el control presupuestario constituye un mecanismo central para la gestión organizacional, dado que estructura un proceso sistemático de comparación entre resultados reales y cifras presupuestadas, identifica variaciones significativas y facilita la toma de decisiones correctivas que aseguran la coherencia financiera con los objetivos estratégicos de la empresa.

Con relación a Libby & Lindsay (2010), el control presupuestario se describe como un sistema de gestión que contrasta costos y metas para apoyar decisiones estratégicas, articulado con herramientas de control y seguimiento continuo. En consecuencia, el control se perfila como un subsistema que compara y corrige, alineado con el propósito de identificar desviaciones frente a lo presupuestado.

Asimismo, Smolje (2024) indica que el control se integra a modelos de costeo y presupuestación orientados a resultados medibles, generando información para valorar el desempeño de políticas y programas. Así, la definición realza la utilidad del control como puente entre recursos y resultados, consistente con la comparación de ejecutado versus planificado.

Acorde con Anthony y Govindarajan (2014), los sistemas de control financiero y presupuestario en las organizaciones privadas establecen procesos formales de monitoreo, medición y reporte que permiten comparar el desempeño real con los estándares previstos, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas. Estos mecanismos fortalecen la disciplina financiera y la transparencia interna, dado que proporcionan información verificable para la toma de decisiones y aseguran el alineamiento entre los recursos asignados y los objetivos estratégicos.

Evaluación y retroalimentación

En relación con Hernández-Medina et al., (2024) la evaluación y retroalimentación desde el punto de vista presupuestario se entiende como el proceso que analiza los efectos de la asignación de recursos financieros en el cumplimiento de los objetivos previstos, midiendo si lo ejecutado produce los resultados esperados.

Además, explican que, en el caso de programas de financiamiento, la evaluación debe considerar no solo la ejecución de los fondos, sino también su impacto real sobre variables de desempeño, como empleo y salarios. En su estudio evidencian que, aunque la ayuda financiera incrementó la probabilidad de empleo, no tuvo efecto significativo en los salarios, lo que demuestra que la evaluación presupuestaria también permite cuestionar la efectividad del gasto frente a las metas planteadas.

En lo que respecta a Ye et al. (2019), la evaluación presupuestaria posee por propósito informar a los niveles responsables sobre el rendimiento de programas y actividades frente a lo planificado, precisando variaciones para su corrección oportuna. Por ende, esta definición enfatiza el rol de la retroalimentación como insumo para ajustes y reorientaciones, en línea con medir si lo ejecutado produce los resultados esperados.

De acuerdo con la Escuela de economía y negocios (2022), la evaluación es la fase del ciclo que, a partir de resultados de la ejecución, analiza desvíos físico-financieros para enriquecer la formulación y la programación futuras. En tal sentido, la evaluación se

reconoce como instancia de aprendizaje del ciclo, coherente con contrastar efectos y reintroducir evidencia en la planificación posterior.

Finalmente, Vargas & Zavaleta (2020) sostiene que la evaluación del desempeño presupuestario enfrenta limitaciones de uso sistemático en la toma de decisiones, pese a avances instrumentales en el enfoque por resultados. Así, el concepto advierte que evaluar no solo mide, sino que debe impulsar decisiones efectivas, lo que conecta con cuestionar la efectividad del gasto ante metas sustantivas.

Decisiones Financieras

Para Trejos et al., (2021) las decisiones financieras integran la planificación, evaluación de riesgos y control de recursos para sostener la liquidez, asignar capital e invertir con criterio en entornos cambiantes; su propósito es preservar la estabilidad y el desempeño económico de la empresa.

En base en Eniola et al. (2017), la toma de decisiones financieras implica evaluar oportunidades de inversión, administrar riesgos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo mediante técnicas de análisis financiero, considerando variables como retorno, riesgo y liquidez.

Acorde con Baker y Filbeck (2015), las decisiones financieras se comprenden como procesos integrales que articulan políticas de inversión, financiamiento y gestión de activos bajo escenarios de incertidumbre, por lo que requieren análisis rigurosos y una evaluación continua del entorno económico.

Como señalan Greenberg & Hershfield (2019), las decisiones financieras abarcan elecciones relativas al ahorro, endeudamiento y administración de recursos, orientadas a optimizar el bienestar financiero, mediante una combinación de elementos racionales y conductuales.

Clasificación de las decisiones financieras

1. Ejes clásicos (largo plazo)

En el caso de Van Horne & Wachowics (2010), las decisiones financieras corporativas se organizan en tres frentes estratégicos: inversión (presupuesto de capital y selección de proyectos), financiamiento (estructura deuda–patrimonio) y política de

dividendos (retención vs. distribución de utilidades). Esta tríada articula la creación de valor, el costo de capital y la sostenibilidad financiera.

2. Corto plazo (capital de trabajo)

A partir del punto operativo, las decisiones de corto plazo corresponden a la gestión del capital de trabajo: niveles de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y pasivos circulantes; su coordinación equilibra liquidez–rentabilidad mediante el escalonamiento de vencimientos y el control del ciclo de conversión de efectivo.

3. Síntesis “dos bloques”

En la práctica, las decisiones se agrupan en dos bloques: corto plazo (capital de trabajo) y largo plazo (inversión y financiación), utilizando técnicas de evaluación para decidir proyectos y fuentes de fondos.

4. Perspectiva teórica de estructura de capital

Desde la teoría financiera, la clasificación del financiamiento se orienta por marcos como Trade-Off (equilibrio entre beneficios fiscales y costos de quiebra) y Pecking Order (jerarquía: utilidades retenidas - deuda - emisión de capital), que guían la priorización de fuentes. (Van Horne & Wachowics, 2010)

Importancia de las decisiones financieras

Dentro de este contexto, Eniola et al. (2017), la importancia radica en que las decisiones financieras se apoyan en el análisis financiero para revelar liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad; dichos indicadores son insumos críticos que permiten decidir inversiones, fuentes de financiamiento y política de dividendos con base informada.

Con respecto al enfoque de gestión en PyMEs, muestra que decidir correctamente capital de trabajo y proyectos de inversión incide en la continuidad operativa, el crecimiento y la creación de valor; en entornos volátiles, estas decisiones sostienen la liquidez y la rentabilidad.

Además, la calidad de las decisiones de inversión–financiamiento–dividendos determina el costo de capital, la exposición al riesgo y la capacidad de generar valor para los accionistas, por lo que su tratamiento sistemático es central en el gobierno financiero.

Por último, se evidencia que el conocimiento financiero directivo mejora la calidad de las decisiones, especialmente en PYMES; así, la educación financiera de los gestores se configura como factor humano decisivo para el desempeño. (Mayett et al., 2022)

Factores que influyen en las decisiones financieras

Los factores internos como tamaño, rentabilidad, tangibilidad de activos, oportunidades de crecimiento y volatilidad de flujos; y factores externos como impuestos, condiciones de mercado y costo esperado de quiebra. Estos determinantes explican la preferencia por deuda o patrimonio en diferentes contextos.

En consecuencia, los costos de emisión y la asimetría de información inducen a priorizar fondos internos, luego deuda, y finalmente capital; por tanto, la disponibilidad de caja y la transparencia informativa condicionan la secuencia de financiamiento.

Por otra parte, las tasas de interés, la profundidad y acceso al mercado, y la complejidad de instrumentos influyen en el costo de capital y, por ende, en la elección entre alternativas de inversión y financiación.

Por último, el nivel de conocimientos financieros del equipo gestor y su tolerancia al riesgo se asocian con decisiones más eficientes (política de endeudamiento, ahorro/inversión, manejo de caja), reforzando la relevancia del factor humano. (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2022)

Características de la gestión financiera

Como mencionan Atrill & McLaney (2019), la gestión financiera se caracteriza por integrar análisis, planeación y control para orientar la toma de decisiones responsables, alineando metas económicas con el uso eficiente de los recursos en toda la organización.

Gestión financiera desde producción

Desde el punto de vista de producción, la gestión financiera Kallmuenzer & Scholl-Grissemann (2017) se conecta con la planificación y control de la producción (capacidad, programación, tiempos de entrega), puesto que las decisiones sobre mezcla de productos, lotes o secuencias impactan costos, inventarios y flujo de caja.

Gestión financiera desde compras/abastecimiento

Acorde con Georgino, Alcantara y Albuquerque (2021), el proceso de compras, cuando se orienta al costo total de adquisición, a la negociación de condiciones contractuales y a la gestión de las relaciones con los proveedores, influye de manera directa en la rentabilidad y en la eficiencia financiera, al condicionar las necesidades de efectivo, los niveles de inventario y el desempeño global de la cadena de suministro.

Reseña de la empresa Aquafit S.A.

Misión

Continuar como líder en producción y comercialización; desarrollando bebidas saludables y nutritivas, mediante innovación tecnológica de procesos; bajo normas ambientales, responsabilidad social y buenas prácticas de manufactura.

Visión

Producir, comercializar y distribuir bebidas no alcohólicas con estándares de calidad; contando con procesos productivos de punta y un talento humano comprometido con la eficacia y el servicio de calidad al cliente.

Principios

- Ética empresarial
- Respeto a las leyes
- Compromiso con el cliente
- Trabajo en equipo
- Desarrollo continuo
- Calidez y calidad en el servicio

Valores

- Responsabilidad social
- Respeto al medio ambiente
- Estructura por procesos
- Capacitación continua
- Trabajo por resultados

Aquafit S.A. se constituyó en agosto de 2010 en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, con el objetivo de dedicarse a la purificación de agua potable destinada al consumo humano. Desde el inicio definió como eje central de su actividad empresarial la producción de agua purificada bajo estándares de calidad, incorporando procesos técnicos que aseguraran un producto confiable para el mercado local.

La empresa inició sus operaciones con maquinaria fabricada por ingenieros industriales nacionales, lo cual impulsó la producción en diversas presentaciones, entre las que destacaron el botellón de veinte litros, la funda de cinco litros y la botella de quinientos centímetros cúbicos. Gracias a esta oferta, Aquafit logró posicionarse dentro del sector y alcanzó un liderazgo notable en el mercado peninsular.

En los años posteriores, la empresa mantuvo resultados operativos favorables que permitieron planificar su expansión. Así, Aquafit impulsó un proyecto de modernización orientado a incrementar la capacidad instalada y fortalecer la eficiencia de sus procesos. La modernización incluyó el cambio de maquinaria y equipos, respaldado por asistencia técnica especializada de una firma internacional con experiencia en tecnología para plantas de envasado de bebidas. Esta etapa marcó un avance significativo en la producción, debido a que la mejora en los procesos permitió optimizar tiempos, reducir desperdicios y elevar los niveles de productividad interna.

Sin embargo, el escenario nacional e internacional modificó el ritmo de crecimiento de la empresa. La crisis económica del Ecuador en 2019 y posteriormente la emergencia sanitaria provocada por la pandemia mundial de COVID-19 afectaron a la compañía, alterando indicadores operativos y financieros que hasta entonces se mantenían estables. Durante ese periodo Aquafit enfrentó dificultades para cubrir compromisos laborales, tributarios y financieros, situación que obligó a la empresa a buscar alternativas para sostener su actividad y garantizar la continuidad de sus operaciones.

A pesar de las dificultades, Aquafit ha defendido su permanencia organizacional. La administración definió nuevas políticas empresariales enfocadas en recuperar niveles adecuados de productividad, competitividad y rentabilidad. Además, implementó mecanismos internos de control y austeridad para priorizar el uso eficiente de los recursos y fortalecer la gestión estratégica de los costos y gastos. Como parte de este proceso, la empresa continúa desarrollando planes orientados a mejorar su desempeño y a mantener

la operación dentro del mercado local, comprometiéndose con clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Finalmente, la reseña histórica de Aquafit evidencia una trayectoria marcada por iniciativas de crecimiento, adaptación y mejora continua. Desde su creación hasta la actualidad, la organización ha demostrado capacidad para innovar, sostenerse ante situaciones de crisis y mantener la visión de consolidarse como una empresa sólida en el mercado de agua purificada en la provincia de Santa Elena

Fundamentos legales

Constitución de la República del Ecuador

Título VI

Régimen de desarrollo

Capítulo cuarto

Soberanía económica

Sección octava

Sistema Financiero

“Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.”

Código Orgánico Monetario y Financiero – COMF (marco del sistema financiero)

“Art. 1.- Objeto. El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador.”

“Art. 2.- Ámbito. Este Código establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rige los sistemas monetario y financiero,

así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios.”(Asamblea Nacional del Ecuador, 2024)

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

TÍTULO PRELIMINAR – Del Objetivo y Ámbito de Aplicación

Art. 1.- Ámbito. -

“Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.”

Disposiciones transitorias

“Que, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI, en su artículo 4, establece como fines, entre otros:

c) Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;

d) Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;

l) Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

t) Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.”(COPCI, 2018)

Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua (LORHUAA)

Art. 135.- Criterios generales de las tarifas de agua. Se entiende por tarifa la retribución que un usuario debe pagar por la prestación de servicios y autorización para usos y aprovechamiento del agua.

Para efectos de protección, conservación de las cuencas y financiamiento de los costos de los servicios conexos, se establecerán las correspondientes tarifas, según los principios de esta Ley, los criterios y parámetros técnicos señalados en el Reglamento.

Las tarifas por autorización de uso y aprovechamiento del agua serán reguladas y fijadas por la Autoridad única del Agua.

Las tarifas por prestación de servicios de agua potable, saneamiento, riego y drenaje serán fijadas por los prestadores tanto públicos como comunitarios respectivamente, sobre la base de las regulaciones emitidas por la Autoridad Única del Agua a través de la Agencia de Regulación y Control.”

“Art. 136.- Principios generales para la fijación de tarifas de agua. En el establecimiento de tarifas por autorización de uso y aprovechamiento del agua, así como de los servicios de agua potable, saneamiento y de los servicios de riego y drenaje, se deben considerar los principios de solidaridad, equidad, sostenibilidad y periodicidad.”

“Art. 137.- Componente tarifario para conservación del agua. La Autoridad Única del Agua, como parte de las tarifas de autorización de uso y aprovechamiento y de servicio del agua contemplará un componente para conservación del dominio hídrico público con prioridad en fuentes y zonas de recarga hídrica.”(Asamblea Nacional del Ecuador, 2014)

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020)

CAPÍTULO I – DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Objeto y ámbito. -

“La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. El ámbito de esta ley se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020)

Ley de Compañías

“a) Copias autorizadas del juego completo de los estados financieros, preparados con base en la normativa contable y financiera vigente, así como de las memorias e

informes de los administradores establecidos por la Ley y de los organismos de fiscalización, de haberse acordado su creación.”;

“Los estados financieros de la compañía y sus anexos, preparados con base en la normativa contable y financiera vigente, estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.”(Asamblea Nacional del Ecuador, 2023)

Reglamento General a la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

CAPÍTULO I – DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Objeto:

“El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas y disposiciones para la aplicación de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.”

Art. 2.- Ámbito de aplicación:

“El ámbito de aplicación se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía, entre las que se incluye la economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal, conforme lo establecido en la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.” (Reglamento General a La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020)

ARCA – Normativa técnica sectorial

a) Norma técnica para el control de la calidad del agua de consumo humano (DIR-ARCA-RG-012-2022)

“Artículo 1.- Objeto. Establecer los criterios técnicos para el control a la calidad del agua destinada al consumo humano en sus diferentes fases, que proveen los prestadores del servicio de agua potable en todo el territorio ecuatoriano.”

“Artículo 2.- **Ámbito de Aplicación.** La presente norma técnica se aplica a todos los prestadores del servicio de agua potable existentes en el territorio ecuatoriano y sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio.” (Agencia de Regulación y Control del Agua, 2022a)

Adopción obligatoria de NIIF / NIIF para las PYMES (SCVS)

“**ARTÍCULO SÉPTIMO.** — Todas las compañías, deberán revelar en las notas a los estados financieros, si éstos han sido preparados y presentados bajo Normas Internacionales de Información Financiera Completas o la Norma Registro Oficial No. 39 del 13 de septiembre de 2019 -8- Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).”

“**ARTÍCULO OCTAVO.** — - Toda compañía que, por cualquiera de las circunstancias señaladas en la presente resolución, cambiare de Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” completas a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), o viceversa, deberá acompañar las respectivas conciliaciones, junto con la presentación de los primeros estados financieros con la aplicación de la nueva norma.”(Superintendencia de Compañías, 2019)

Norma para el uso eficiente del agua potable

“Artículo 1.- **Objeto.** Establecer los criterios técnicos para el control de la gestión en el uso eficiente del agua potable y la aplicación del programa de uso eficiente del agua que forma parte del Plan de Mejora que deben cumplir los prestadores del servicio de agua potable.”

“Artículo 5.- **Principios fundamentales.** La presente regulación responde a los principios de sostenibilidad, obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad”(Agencia de Regulación y Control del Agua, 2022b)

Capítulo II

Metodología

Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, lo cual significa limitarse a observar los fenómenos sin intervenir en las variables ni manipular condiciones en Aquafit S.A. A su vez, este diseño adoptó un carácter transversal, de manera que se recopilan y analizan datos en un momento específico mediante encuestas y entrevistas para capturar el estado actual de la gestión presupuestaria.

En cuanto al tipo de investigación, esta se definió como descriptiva, permitiendo describir el problema de la gestión presupuestaria en la empresa seleccionada, al caracterizar prácticas financieras, flujos y resultados sin establecer causalidades. Sin embargo, también incorporó un tipo de investigación exploratoria, dado que conlleva un acercamiento directo al lugar de los hechos en Aquafit S.A. para indagar en la problemática mediante la interacción con el personal y la revisión de procesos in situ.

Por consiguiente, se aplicó un enfoque mixto, integrando análisis cuantitativo y cualitativo para obtener una visión integral y detallada de la gestión presupuestaria en Aquafit S.A., una empresa dedicada a la producción y distribución de agua embotellada. Según Hamui Sutton (2013), los métodos mixtos combinan la precisión objetiva de los datos cuantitativos con la profundidad interpretativa de los cualitativos, fortaleciendo así la validez y la aplicabilidad de los resultados en contextos organizacionales reales.

En este estudio específico, se seleccionó este enfoque dado que los datos cuantitativos de las encuestas facilitan medir indicadores concretos, como la frecuencia de desviaciones presupuestarias o el nivel de cumplimiento en controles financieros. Paralelamente, las entrevistas cualitativas recogen las experiencias y percepciones del personal involucrado en el ciclo presupuestario diario.

Esto adquiere especial relevancia para Aquafit S.A., donde la gestión presupuestaria requiere coordinación entre departamentos administrativos y financieros para optimizar recursos en un entorno operativo dinámico, como el manejo de inventarios de productos terminados y fluctuaciones en ventas estacionales. En este sentido, el enfoque mixto no solo describe el estado actual, sino que también facilita la identificación de brechas prácticas, como ineficiencias en el control de gastos operacionales y terceros.

Asimismo, propone mejoras adaptadas al contexto de la empresa, garantizando en última instancia que los hallazgos sean accionables para la gerencia.

Métodos de la investigación

Para un abordaje integral adaptado al caso de Aquafit S.A., se emplean métodos complementarios que permiten desglosar y reconstruir el fenómeno de la gestión presupuestaria:

Analítico

Descompone el ciclo presupuestario en componentes específicos, como planificación de ingresos por ventas, ejecución de compras y control de tesorería, para identificar fortalezas y debilidades en cada etapa. Esto es fundamental en Aquafit S.A., donde el análisis detallado de procesos como el control de inventarios en logística revela ineficiencias que afectan la rentabilidad general.

Sintético

Integra los hallazgos parciales de cada departamento en un marco coherente, como la consolidación de proyecciones de ventas con controles de gastos fijos, para generar recomendaciones holísticas que mejoren la eficiencia financiera global de la empresa.

Inductivo

Deriva generalizaciones a partir de la evidencia empírica recopilada del personal, como patrones de desviaciones presupuestarias identificados en encuestas, permitiendo inferir tendencias organizacionales basadas en experiencias reales, como las observadas en el departamento de Mantenimiento respecto a gastos imprevistos en activos fijos.

Deductivo

Contrasta los hallazgos con marcos teóricos y normativos, como estándares contables internos de Aquafit S.A. y regulaciones financieras, para validar si las prácticas actuales alinean con principios de control interno y optimización presupuestaria.

Estos métodos, como indican Lopera et al., (2010) y Rodríguez & Pérez (2017) actúan como procedimientos complementarios en la metodología científica para fomentar un pensamiento riguroso y validado. En la práctica de este estudio, el método analítico permite desagregar procesos clave en Aquafit S.A., como la planificación en Gerencia y

el control en Tesorería, para comprender cómo cada uno contribuye al ciclo presupuestario; el sintético articula estos elementos en estrategias operativas, como un presupuesto consolidado que integre gastos de todos los departamentos; el inductivo generaliza percepciones del personal financiero sobre desafíos reales, como fluctuaciones en proyecciones de ingresos por ventas estacionales; y el deductivo verifica la alineación con normativas internas, asegurando que las conclusiones sean no solo descriptivas, sino aplicables para mitigar riesgos financieros en la empresa.

Además, esta combinación metodológica es esencial debido a que permite capturar las perspectivas únicas del personal involucrado, cuya experiencia diaria en roles clave, como el control de flujo de caja en Tesorería proporciona datos valiosos para una gestión presupuestaria más efectiva, fundamentando recomendaciones que se basan en evidencia contextualizada y no en abstracciones teóricas.

El estudio es de alcance descriptivo, orientado a caracterizar el estado actual de la gestión presupuestaria en Aquafit S.A. sin intervenir variables ni asignar tratamientos experimentales. Con relación a lo establecido con Manterola & Otzen (2014), los estudios descriptivos miden la presencia, distribución y comportamiento de variables en una población específica, sin buscar causalidades.

En este contexto, el trabajo describe prácticas detalladas, como flujos de aprobación presupuestaria en Gerencia y controles de inventarios en Logística, para identificar oportunidades de optimización, como la reducción de desviaciones en gastos operacionales, y proponer estrategias que fortalezcan la administración financiera adaptada a las necesidades operativas de la empresa, como el manejo de cadena de suministro en un sector acuático competitivo.

Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por el total del personal administrativo y financiero de Aquafit S.A., integrado por un universo finito y censal de trece colaboradores que desempeñaban funciones clave en el ciclo presupuestario institucional. Entre los departamentos considerados se incluyeron gerencia, recursos humanos, compras, despacho, producción, mantenimiento, calidad, logística, ventas, facturación, contabilidad, tesorería y el área financiera.

El criterio de inclusión se centró exclusivamente en empleados que participaron directamente en los procesos de planificación, ejecución y control presupuestario durante el periodo de recolección de datos octubre 2024, justificando su selección porque su experiencia diaria en estos roles proporciona perspectivas únicas y fundamentales para entender el ciclo presupuestario en Aquafit S.A.

En este proceso, el Gerente General ofrece una visión estratégica de aprobación, mientras que el Tesorero aporta detalles operativos sobre flujos de caja, lo que es crucial para identificar brechas en la eficiencia financiera. Este enfoque asegura la relevancia de los datos, alineándolos con los objetivos descriptivos del estudio, como caracterizar prácticas para optimizar recursos en un contexto donde cada departamento contribuye a un presupuesto consolidado que debe considerar gastos específicos, como los variables en Ventas o fijos en Mantenimiento. Ju

La investigación prescindió del cálculo del tamaño de la muestra y de técnicas de muestreo probabilístico. Dado que la población es pequeña y finita, se procedió a estudiar a la totalidad de los sujetos. Esta decisión metodológica se sustenta en Arias (2012), quien establece que 'si la población, por el número de unidades que la integran, se puede considerar accesible, no será necesario extraer una muestra' (p. 83). Por lo tanto, el estudio se define como censal, abarcando el 100% de la unidad de análisis.

Enfoque de Muestreo y Alcance Temporal

Esta decisión metodológica maximiza la representatividad interna al eliminar sesgos de selección y asegura diversidad en antigüedad (promedio de 5-15 años en la empresa) y niveles jerárquicos (desde supervisores hasta gerentes), mitigando potenciales sesgos al incluir voces de base operativa y estratégica. No obstante, las conclusiones se limitan al contexto de Aquafit S.A., reconociendo que la generalización externa es restringida debido a la especificidad de la empresa en el sector acuático.

Debido al tamaño reducido del universo ($N = 13$) y a la necesidad de trabajar con especialistas que poseen conocimiento directo de las operaciones financieras en Aquafit S.A., se consideró inicialmente un muestreo no probabilístico por conveniencia. No obstante, al incorporar a todos los sujetos disponibles que intervienen en los procesos financieros de la empresa, la investigación se configuró como un estudio censal, criterio que resulta pertinente porque permite incluir la totalidad de las perspectivas relevantes del área. Esta decisión garantiza que cada cargo con incidencia en la gestión

presupuestaria aporte información, lo que evita sesgos por exclusión de participantes y asegura una caracterización completa del proceso de toma de decisiones financieras.

Estas condiciones hacen del año 2024 un referente actualizado y representativo para analizar la gestión presupuestaria y sus implicaciones en la toma de decisiones, aportando información clave para caracterizar la capacidad de adaptación y la eficiencia administrativa bajo escenarios contemporáneos y exigentes.

Tabla 1

Población del estudio: personal administrativo y financiero de Aquafit S.A.

	Departamento	Número de empleados	Función
Administrativo	Gerencia General	1	Supervisa y aprueba el presupuesto general de la empresa.
	Recurso Humano	1	Registra y controla los costos laborales y beneficios del personal.
	Compras	1	Gestiona adquisiciones según disponibilidad presupuestaria.
	Despacho	1	Coordina la distribución eficiente de los productos terminados.
	Mantenimiento	1	Administra costos asociados a mantenimiento y equipos.
	Calidad	1	Verifica cumplimiento de estándares de producción y calidad.
	Producción	1	Planifica la producción según la capacidad y demanda proyectada.

	Logística	1	Supervisa existencias y coordina entregas según el presupuesto.
	Ventas	1	Estima ingresos y metas de venta para el nuevo periodo.
	Facturación	1	Registra ventas y consolida reportes de ingresos presupuestados.
Financiero	Responsable Financiero	1	Dirige la elaboración, control y ejecución del presupuesto global.
	Contabilidad	1	Registra operaciones contables y elabora estados financieros.
	Tesorería	1	Gestiona la liquidez y controla pagos conforme al presupuesto.
Total		13	

Nota: *Elaboración Propia*

Instrumentos y recolección de datos

Se combinaron técnicas documentales y de campo para triangular la información, fortaleciendo la validez al cruzar fuentes cuantitativas y cualitativas específicas al contexto de Aquafit S.A.:

Revisión documental

Se revisaron informes financieros, reportes internos y registros presupuestarios de Aquafit S.A., siguiendo a Snyder (2019), quien explica que este método identifica y analiza información secundaria a través de localización sistemática, lectura crítica y análisis de contenido. En este estudio, se basa en documentos como balances anuales y reportes de tesorería para contextualizar prácticas presupuestarias, justificando su uso

porque proporciona datos históricos objetivos que complementan las percepciones subjetivas del personal, permitiendo validar desviaciones reales en gastos operacionales.

Entrevistas semiestructuradas

Aplicadas exclusivamente al personal del departamento financiero (responsable Financiero, contabilidad y tesorería) de Aquafit S.A., de acuerdo con el enfoque de Hair (2019), quienes destacan su flexibilidad para explorar percepciones y experiencias. El guion aborda temas como planificación, control interno y ejecución, posibilitando un análisis interpretativo de prácticas institucionales.

Se justifica su aplicación solo a este grupo porque su experticia en control general y flujos financieros es crucial para comprender perspectivas profundas, como desafíos en pagos oportunos, que son importantes para la investigación debido a su punto de vista como conocedores centrales del ciclo presupuestario permite identificar brechas que afectan la empresa entera, fundamentando recomendaciones basadas en experiencias reales para optimizar procesos.

Encuestas

Se usaron cuestionarios estructurados con escala Likert de cinco puntos, conforme a Sánchez & Hernández (2024) para estandarizar la recolección en el personal administrativo. Diseñados en Google Forms para acceso ágil, miden frecuencia, percepción y cumplimiento en aspectos como proyecciones de ingresos en Ventas o control de gastos en Compras.

Esta escala se basa en el nivel de calificación experta de los responsables, justificando su uso porque ellos conforman el panel clave para generar presupuestos consolidados; su punto de vista es necesario como conocedores de departamentos específicos, considerando gastos únicos, lo que permite obtener valoraciones cuantificables consistentes para un análisis estadístico que asegure información accionable y alineada con la realidad operativa de Aquafit S.A.

Tabla 2*Instrumentos, unidades de análisis y dimensiones del problema*

Instrumento	Unidad de análisis	Dimensión del problema
Encuestas tipo Likert	Empleados y directivos Aquafit	Planificación y cumplimiento presupuestario
Entrevistas semiestructuradas	Gerentes y supervisores	Diagnóstico de factores que afectan la gestión presupuestaria
Revisión documental	Registros financieros y presupuestarios	Evaluación de control interno y procesos de manejo contable

*Nota: Elaboración Propia***Consideraciones éticas y logísticas**

La investigación se rigió por principios de confidencialidad, consentimiento informado y respeto a la privacidad. Se explicó el propósito y se obtuvo autorización voluntaria formal de cada participante antes de aplicar instrumentos.

Tabla 3*Logística de recolección de datos al personal administrativo y financiero de Aquafit S.A.*

Logística de recolección	Detalle
Canales de entrega	Entrevistas: presenciales. Encuestas: distribución mediante enlace digital (Google Forms) a los correos institucionales.
Tiempo estimado	El periodo de recolección de datos fue de tres semanas durante el mes de octubre de 2024.
Responsable	La aplicación de los instrumentos y la recolección de datos estuvo a cargo del investigador principal.
Confidencialidad	Los datos se almacenaron en un servidor seguro y se anonimizaron antes de su análisis.

Nota: Elaboración Propia

Procedimientos de análisis

Fase cuantitativa: encuestas

En la fase cuantitativa, Rivadeneira et al., (2020) se aplican estadísticos descriptivos alineados con objetivos y escalas para resumir indicadores. Aquí, se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar, rango), más frecuencias, para representar respuestas sobre planificación, ejecución y control en Aquafit S.A. Los datos de encuestas Likert miden variables como eficiencia presupuestaria, procesados en SPSS 27 para tablas y medidas ajustadas.

Durante el procesamiento de los datos no se aplicaron métodos de imputación, puesto que no se registraron valores omitidos en las respuestas de la encuesta. La población era muy pequeña y se obtuvo el 100 % de respuestas completas, por lo que no fue necesario recurrir a técnicas como media, moda, regresión o eliminación de casos. Este aspecto aseguró la integridad del análisis descriptivo realizado.

Se revisaron supuestos estadísticos y manejaron valores omitidos por imputación o exclusión, justificando esto porque permite capturar perspectivas del personal administrativo, cuya experiencia en roles como control de gastos es vital para comprender cómo sus puntos de vista contribuyen a un presupuesto equilibrado, fundamentando mejoras basadas en datos cuantificables.

Fase cualitativa: entrevistas

Se aplicó un análisis temático a las entrevistas realizadas al personal financiero. Esta técnica permitió identificar patrones recurrentes, percepciones asociadas a la gestión presupuestaria y al control interno de la empresa.

Esta aproximación interpretativa no solo refleja la realidad interna desde la perspectiva de sus protagonistas, sino que además proporciona insumos valiosos para sustentar recomendaciones fundamentadas en la práctica diaria. En consecuencia, el análisis contribuye a construir una visión más integral de los procesos financieros, fortaleciendo la validez de las conclusiones y propuesta planteada en la investigación.

Validación y confiabilidad de instrumentos

Para la validez de contenido del cuestionario se recurre al juicio de expertos, como destacan Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008) donde establecen la pertinencia,

claridad, coherencia y relevancia de los ítems respecto de los constructos medidos. En cuanto a confiabilidad, se estimó mediante la validación de un experto en el tema que aprobó los instrumentos pertinentes.

Por consiguiente, la validación del cuestionario se formalizó mediante el método de juicio de expertos con el propósito de garantizar la correspondencia entre los ítems y los constructos teóricos definidos. Este proceso consistió en la evaluación independiente de un experto en el tema, el cual analizó cada ítem según los criterios de pertinencia, claridad, coherencia y relevancia.

En este estudio fue posible calcular el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, adjuntado en los apéndices. Considerando que las respuestas obtenidas permitieron aplicar la escala de valoración. Con los datos procesados, el coeficiente alcanzó un valor de 0,934, lo que indica un nivel de consistencia interna considerado excelente según los criterios metodológicos comúnmente utilizados en estudios descriptivos,

Este resultado sugiere que los ítems evaluados mantienen una relación sólida entre sí y que la escala empleada presenta una coherencia adecuada para su interpretación. Por esta razón, la confiabilidad de la encuesta se respalda tanto en el valor estadístico obtenido como en la coherencia estructural de los ítems incluidos.

En virtud de lo que antecede, la validación fue realizada por un único especialista, el PhD. Arturo Benavides, quien evaluó la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de cada ítem del cuestionario. Su revisión se registró en una matriz de juicio de experto, incluida en los apéndices, lo que aseguró que el instrumento se ajustara a los constructos teóricos y a los objetivos de la investigación.

Capítulo III

Resultados y Discusión

Respuestas de entrevista

¿Cómo se elabora el presupuesto anual y qué factores financieros, operativos o del entorno se consideran durante su planificación?

R1: "1.- Definición de objetivos
2.- Presupuesto de ventas
3.- Presupuesto de producción"

R2: "Se toman en cuenta los valores mensuales de pagos fijos, proveedores con respecto a acuerdos de pagos y responsabilidades de la empresa con el personal".

R3: "En base a los resultados financieros del año anterior, las proyecciones de ventas, los costos operativos y los objetivos estratégicos definidos por la gerencia. Se consideran factores como los costos de los insumos y factores operativos".

¿Durante la elaboración del presupuesto se utilizan criterios para priorizar los recursos financieros?

R1: "1.- Análisis y recopilación de información
2.- Proyección de ingresos
3.- Proyección de gastos
4.- Flujos de caja
5.- Monitoreo y control"

R2: "Claro, lo que urge siempre es la materia prima para el producto terminado".

R3: "Sí. Se priorizan los recursos financieros según el impacto que cada área tenga en la operatividad y rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, se da prioridad a los gastos relacionados con la producción y distribución del agua".

¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante la fase de ejecución del presupuesto?

R1: "1.- Aumento de costos
2.- Proyección de ingresos irreales
3.- Falta de seguimiento y control"

R2: "Bajo ingreso de ventas con proyecciones irreales".

R3: "Las principales dificultades se relacionan con variaciones en los costos de los insumos, retrasos en los pagos de clientes, ingresos bajos y ajustes imprevistos en la demanda".

¿Existen mecanismos de seguimiento periódico para verificar el cumplimiento del presupuesto?

R1: "1.- Indicadores de desempeño
2.- Análisis de variaciones"

R2: "No"

R3: "Sí, realizamos un seguimiento mensual mediante reportes financieros y reuniones de control con la gerencia. Estos informes permiten comparar los valores ejecutados frente a lo presupuestado, analizar desviaciones y tomar decisiones correctivas a tiempo".

Si se detectan desviaciones presupuestarias con relación a lo planificado inicialmente, ¿qué acciones se implementan para corregirlas?

R1: "1.- Revisar costos
2.- Recortar gastos
3.- Mejorar las cobranzas
4.- Revisar el precio del producto"

R2: "Se establece un límite del valor a usar para imprevistos para que no se presenten nuevamente en una proyección futura".

R3: "Si la desviación es significativa, se elabora una reformulación presupuestaria para equilibrar los gastos y priorizar áreas estratégicas".

¿Qué rol desempeñan los responsables financieros en el control y validación de resultados?

R1: "1.- Definición de indicadores
2.- Definición de informes"

R2: "Dar recomendaciones desde su experiencia con respecto al manejo y control de los ingresos de la empresa".

R3: "Somos responsables de monitorear la ejecución presupuestaria, validar los gastos, emitir reportes de cumplimiento y asesorar a la gerencia sobre decisiones correctivas. Además, proponemos medidas de mejora para optimizar el uso de los recursos".

¿De qué manera los resultados del control presupuestario influyen en las decisiones financieras de la gerencia?

R1: "1.- No hay ajustes de estrategias necesarias
2.- No se podrían reasignar los recursos"

R2: "En la reasignación de recursos y en el nivel de cumplimiento de pagos"

comprometidos”.

R3: “Sirven como base para las decisiones financieras, la gerencia utiliza esta información para ajustar los planes de acción y mejorar la eficiencia financiera de la empresa”.

¿Se implementan estrategias de mejora para optimizar la gestión presupuestaria?, si su respuesta es sí, describa una de ellas.

R1: “No”

R2: “No”

R3: “En la mayoría no, solo se han fortalecido los canales de comunicación entre departamentos para que todos participen activamente en la gestión del presupuesto”.

¿Qué recomendaciones específicas daría usted para fortalecer la gestión presupuestaria de Aquafit S.A. y mejorar su impacto en las decisiones financieras?

R1: "1.- Participación activa

2.- Tener un presupuesto flexible"

R2: “Mejor comunicación entre departamentos para una mejor coordinación”.

R3: “Implementar un software contable integrado que permita consolidar la información presupuestaria de todas las áreas en tiempo real. Además, sería conveniente realizar capacitaciones periódicas al personal sobre control presupuestario y planificación financiera, para fomentar una cultura de responsabilidad en el uso de los recursos”.

Finalmente, ¿considera que existe alienación entre la gestión presupuestaria actual y los objetivos estratégicos de la empresa y qué aspectos deberían priorizarse para el próximo año fiscal?

R1: “No”

R2: “No, se deben considerar los pagos netos de la actividad operativa con debida disciplina financiera”.

R3: “Sí existe alineación, pero aún se puede fortalecer y para el próximo año sería clave enfocar el presupuesto en mejorar la eficiencia operativa, cancelar las prioridades, ampliar la capacidad productiva y fortalecer las estrategias comerciales”.

Análisis de los resultados de las entrevistas

¿Cómo se elabora el presupuesto anual y qué factores financieros, operativos o del entorno se consideran durante su planificación?

Las respuestas muestran que la elaboración del presupuesto parte de una estructura interna que contempla objetivos, ventas y producción como ejes principales.

Se mencionó que los pagos fijos mensuales, los acuerdos con proveedores y las obligaciones con el personal influyen de manera directa en las decisiones de planificación. También se resaltó que el análisis de estos compromisos permite anticipar necesidades y evitar desequilibrios durante el periodo presupuestario. Las personas entrevistadas destacaron que estas variables orientan la organización del flujo de recursos. En conjunto, estos elementos reflejan un proceso que combina factores operativos y financieros.

¿Durante la elaboración del presupuesto se utilizan criterios para priorizar los recursos financieros?

Según las respuestas recogidas, la priorización se sustenta en la revisión de información relevante, las proyecciones de ingresos y gastos, y el análisis del flujo de caja. Se identificó que el monitoreo constante es un apoyo para organizar la distribución de recursos en función de su urgencia. En varios casos se indicó que la materia prima se convierte en el elemento prioritario por su impacto en la producción. Estos criterios permiten establecer un orden que facilita el cumplimiento de actividades esenciales. Con ello, la empresa busca garantizar continuidad operativa.

¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante la fase de ejecución del presupuesto?

Las dificultades más mencionadas se relacionan con incrementos inesperados en los costos, proyecciones de ingresos poco realistas y la falta de seguimiento continuo. Las personas entrevistadas también destacaron que el bajo nivel de ventas afecta la capacidad para cumplir con lo programado. Estas condiciones generan desviaciones que complican la ejecución proyectada en el inicio del periodo. Se identificó que la ausencia de controles estructurados dificulta la detección temprana de variaciones. Esto evidencia la necesidad de reforzar el monitoreo presupuestario.

¿Existen mecanismos de seguimiento periódico para verificar el cumplimiento del presupuesto?

Aunque se mencionaron indicadores y análisis de variaciones como herramientas disponibles, quienes participaron señalaron que estos mecanismos no se aplican con regularidad. Existe una diferencia entre los instrumentos que la empresa posee y su uso efectivo en el seguimiento del presupuesto. Esta situación limita la observación oportuna de posibles desviaciones. También afecta la capacidad para evaluar el avance real de la ejecución presupuestaria. En consecuencia, el control pierde consistencia a lo largo del periodo.

Si se detectan desviaciones presupuestarias con relación a lo planificado inicialmente, ¿qué acciones se implementan para corregirlas?

De acuerdo con las respuestas, las acciones más utilizadas son revisar costos, recortar gastos, mejorar las cobranzas y analizar los precios del producto. Se comentó además que se establece un límite para imprevistos con el fin de prevenir nuevas desviaciones en futuras proyecciones. Estas medidas buscan corregir el impacto inmediato de la diferencia detectada. Asimismo, permiten reorganizar recursos antes de que el desajuste afecte todo el periodo. El enfoque se orienta a recuperar el equilibrio presupuestario.

¿Qué rol desempeñan los responsables financieros en el control y validación de resultados?

Los responsables financieros cumplen funciones de revisión mediante la definición de indicadores y la elaboración de informes que respaldan la toma de decisiones. También se mencionó que aportan sugerencias desde su experiencia para mejorar el manejo de los ingresos. Su labor incluye verificar la coherencia de la información reportada con las actividades realizadas. Esta validación fortalece la claridad de los resultados presupuestarios. Además, contribuye a generar confianza en los datos presentados a la gerencia.

¿De qué manera los resultados del control presupuestario influyen en las decisiones financieras de la gerencia?

En las entrevistas se indicó que estos resultados tienen incidencia directa en la reasignación de recursos y en el cumplimiento de los compromisos financieros. La gerencia utiliza esta información para definir prioridades y ajustar decisiones cuando surgen variaciones significativas. También se señaló que los resultados permiten identificar áreas con necesidad de fortalecimiento. Este análisis influye en el comportamiento financiero esperado para el siguiente periodo. Con ello se facilita la organización de estrategias más precisas.

¿Se implementan estrategias de mejora para optimizar la gestión presupuestaria?

Los participantes afirmaron que no se han implementado estrategias destinadas a mejorar el proceso presupuestario. Esta ausencia refleja la falta de iniciativas que busquen actualizar o perfeccionar los procedimientos existentes. Las respuestas sugieren que la empresa no ha desarrollado mecanismos formales para atender debilidades recurrentes. La falta de mejoras limita la capacidad para prevenir errores en la planificación y

ejecución. También reduce las oportunidades de fortalecimiento interno.

¿Qué recomendaciones específicas daría usted para fortalecer la gestión presupuestaria de Aquafit S.A. y mejorar su impacto en las decisiones financieras?

Las recomendaciones recogidas señalan la importancia de una participación más activa del personal y la necesidad de contar con un presupuesto flexible. También se destacó que una mejor comunicación entre departamentos facilitaría la coordinación en el uso de recursos. Estas sugerencias apuntan a mejorar el flujo de información interna y a generar procesos más organizados. Las propuestas buscan perfeccionar la planificación presupuestaria y apoyar la toma de decisiones. Con ello se lograría una gestión más eficiente.

¿Considera que existe alineación entre la gestión presupuestaria y los objetivos estratégicos de la empresa y qué aspectos deberían priorizarse para el próximo año fiscal?

Las respuestas indican que no existe una alineación plena entre ambas dimensiones, lo que refleja diferencias entre lo planificado y lo que requiere la organización. Se mencionó que deben priorizarse los pagos netos de la actividad operativa y reforzar la disciplina financiera para el siguiente periodo. Las opiniones muestran que aún se requiere articular mejor la planificación con las metas estratégicas. También se sugiere fortalecer prácticas que contribuyan a la estabilidad económica. Esto permitiría mejorar la coherencia del presupuesto anual.

En términos generales, los resultados muestran que la empresa posee una estructura básica para la elaboración del presupuesto, sustentada en pasos internos claros y en la consideración de obligaciones financieras recurrentes. Sin embargo, las respuestas evidencian que la fase de ejecución enfrenta desafíos importantes vinculados al incremento de costos, proyecciones de ingresos poco precisas y una falta de seguimiento constante que limita la detección oportuna de variaciones. También se observa que, aunque existen herramientas conceptuales para el control presupuestario, su aplicación no es uniforme, lo cual genera brechas entre lo planificado y lo ejecutado.

Los entrevistados coinciden en que la reasignación de recursos y el cumplimiento de compromisos financieros se ven influenciados por los resultados del control presupuestario, lo que confirma la necesidad de fortalecer la vigilancia periódica. A pesar de estas limitaciones, las percepciones recogidas reflejan una comprensión clara de las acciones correctivas que pueden aplicarse cuando surgen desviaciones, lo que indica una

base de conocimiento que podría potenciarse con procedimientos más estandarizados. También se identificó que la empresa aún no implementa estrategias formales de mejora, lo cual reduce su capacidad para anticipar riesgos y consolidar prácticas eficientes.

Análisis de los resultados de las encuestas

Tabla 4

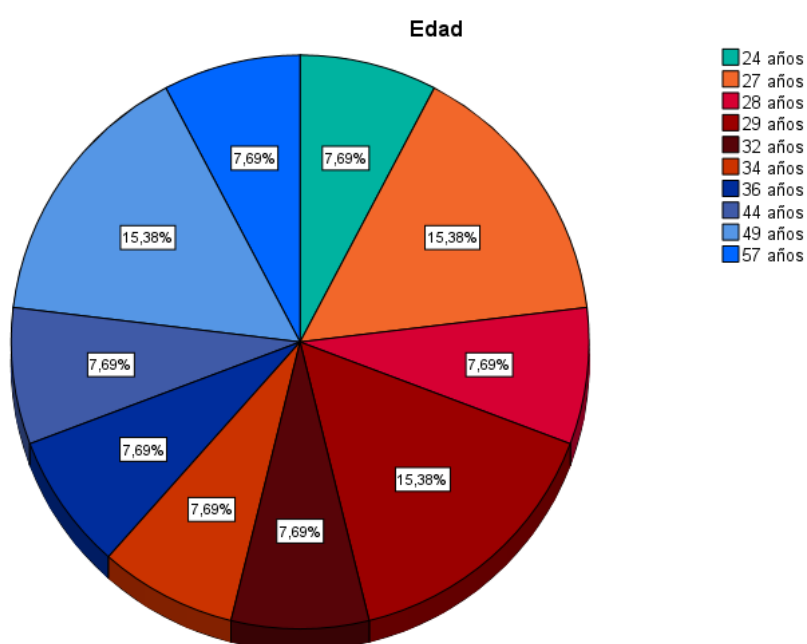
Distribución de los participantes según edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
24	1	7.7	7.7	7.7
27	2	15.4	15.4	23.1
28	1	7.7	7.7	30.8
29	2	15.4	15.4	46.2
32	1	7.7	7.7	53.8
34	1	7.7	7.7	61.5
36	1	7.7	7.7	69.2
44	1	7.7	7.7	76.9
49	2	15.4	15.4	92.3
57	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia*

Figura 1

Distribución de los participantes según edad



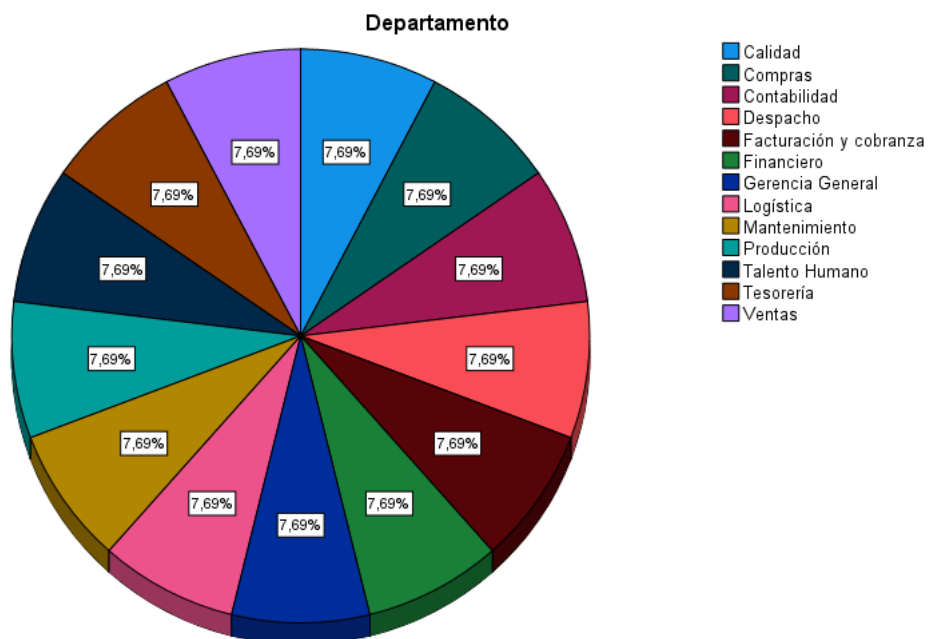
En la distribución etaria, las edades de 27 y 49 años concentran los mayores porcentajes (15,4 % cada una); en contraste, el resto se reparte en 7,7 %. Por consiguiente, se observa una composición que combina personal en etapas de consolidación profesional con perfiles senior, lo cual suele asociarse con experiencia operativa y criterios de control más asentados. Esta mezcla etaria puede fortalecer la calidad de las decisiones presupuestarias y la transmisión de buenas prácticas.

Tabla 5

Distribución de los participantes según departamento de trabajo.

Departamento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Calidad	1	7.7	7.7	7.7
Compras	1	7.7	7.7	15.4
Contabilidad	1	7.7	7.7	23.1
Despacho	1	7.7	7.7	30.8
Facturación y cobranza	1	7.7	7.7	38.5
Financiero	1	7.7	7.7	46.2
Logística	1	7.7	7.7	53.8
Mantenimiento	1	7.7	7.7	61.5
Producción	1	7.7	7.7	69.2
Talento humano	1	7.7	7.7	76.9
Tesorería	1	7.7	7.7	84.6
Ventas	1	7.7	7.7	92.3
Gerencia General	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia*

Figura 2*Distribución de los participantes según departamento de trabajo*

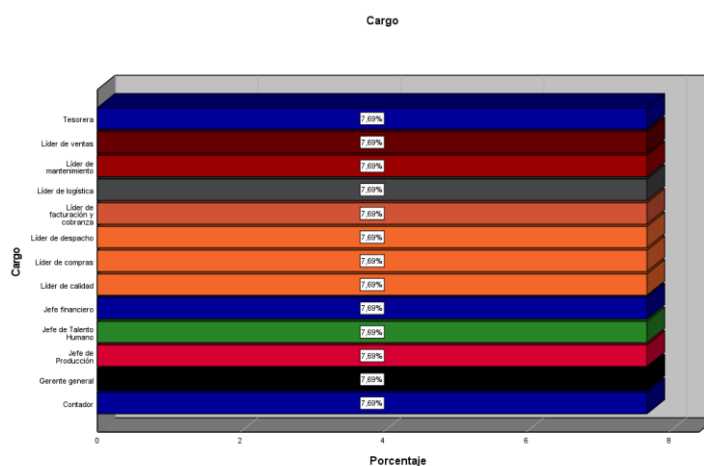
En los departamentos, la participación es completamente uniforme (7,7 % en cada área). En consecuencia, la evidencia sugiere ausencia de sesgos por función, lo que favorece una lectura transversal de las prácticas presupuestarias. Esta cobertura homogénea permite comparar percepciones entre procesos de apoyo y operativos con similar peso muestral.

Tabla 6*Distribución de los participantes según cargo desempeñado*

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Líder de Facturación	1	7.7	7.7	7.7
Contador	1	7.7	7.7	15.4
Líder de Despacho	1	7.7	7.7	23.1
Líder de Logística	1	7.7	7.7	30.8
	1	7.7	7.7	38.5

Tabla 6*Distribución de los participantes según cargo desempeñado*

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Líder de calidad	1	7.7	7.7	46.2
Líder de ventas	1	7.7	7.7	53.8
Jefe de Producción	1	7.7	7.7	61.5
Jefe de RR.HH.	1	7.7	7.7	69.2
Líder de Mantenimiento	1	7.7	7.7	76.9
Jefe financiero	1	7.7	7.7	84.6
Tesorera	1	7.7	7.7	92.3
Gerente general	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia***Figura 3***Distribución de los participantes según cargo desempeñado*

El análisis refleja una participación equilibrada entre los distintos cargos, todos con un 7,7 % de representación. Este hallazgo evidencia que la muestra incluyó personal de diversos niveles jerárquicos, lo cual resulta relevante para comprender las dinámicas internas del proceso presupuestario. Al considerar tanto a líderes departamentales como

a empleados técnicos y administrativos, se logra integrar diferentes perspectivas sobre la planificación y ejecución del presupuesto. Este equilibrio jerárquico permite identificar coincidencias y diferencias en la percepción de los procedimientos, fortaleciendo la validez de los resultados y la comprensión del contexto organizacional.

Tabla 7

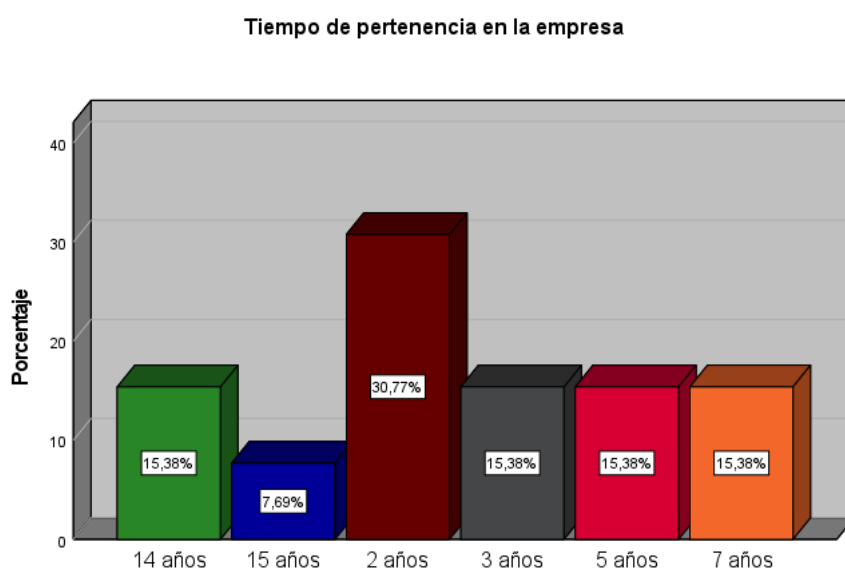
Distribución de los participantes según tiempo de pertenencia en la empresa

Tiempo de pertenencia en la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
14 años	2	15.38	15.38	15.38
15 años	1	7.69	7.69	23.07
2 años	4	30.77	30.77	53.84
3 años	2	15.38	15.38	69.24
5 años	2	15.38	15.38	84.62
7 años	2	15.38	15.38	100.00
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia*

Figura 4

Distribución de los participantes según tiempo de pertenencia en la empresa



En la antigüedad, los mayores registros corresponden a 2, 3 y 5 años (15,4 % cada uno), mientras que los demás tramos marcan 7,7 %. Así, predomina personal con suficiente conocimiento del ciclo anual de presupuesto y, al mismo tiempo, con apertura a la estandarización de procesos. Este patrón suele facilitar la adopción de mejoras y el cumplimiento de cronogramas.

Tabla 8

Distribución de los participantes según estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
Divorciado/a	2	15.4	15.4	15.4
Soltero/a	9	69.2	69.2	84.6
Unión libre	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 5

Distribución de los participantes según estado civil



En el estado civil, “soltero/a” sobresale con 69,2 %, seguido por “divorciado/a” y “unión libre” con 15,4 % cada uno. Esta composición sugiere una fuerza laboral predominantemente joven y con disponibilidad para asumir responsabilidades adicionales relacionadas con la gestión presupuestaria o la ejecución de proyectos. Asimismo, esta característica demográfica podría relacionarse con un mayor nivel de compromiso laboral

y disposición para participar en actividades de capacitación o coordinación interdepartamental. De esta manera, el perfil sociodemográfico observado puede incidir positivamente en la eficiencia organizacional y en la implementación de estrategias financieras conjuntas.

Tabla 9

Consideración del histórico de ejecución presupuestaria de años anteriores para la elaboración del nuevo presupuesto.

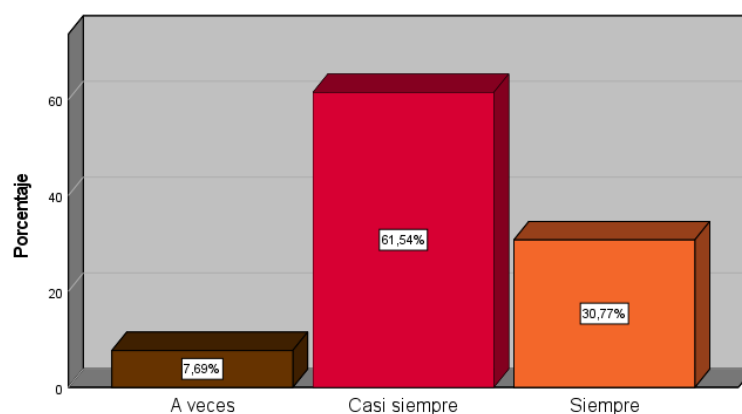
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	1	7.7	7.7	7.7
Casi siempre	8	61.5	61.5	69.2
Siempre	4	30.8	30.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 6

Consideración del histórico de ejecución presupuestaria de años anteriores para la elaboración del nuevo presupuesto

Se considera el histórico de ejecución presupuestaria de años anteriores para la elaboración del nuevo presupuesto.



Respecto al uso del histórico de ejecución, indican que la mayoría de los encuestados manifestó considerar el histórico de ejecución presupuestaria en la elaboración del nuevo presupuesto, donde el 61,5 % respondió “casi siempre” y el 30,8 % “siempre”. Este comportamiento evidencia la existencia de una cultura institucional

orientada al análisis retrospectivo como base para la planificación financiera. La práctica de revisar datos históricos permite identificar tendencias, ajustar proyecciones y evitar la repetición de errores anteriores. En consecuencia, se puede afirmar que la organización mantiene una gestión presupuestaria basada en evidencias, lo cual mejora la eficiencia del proceso de asignación de recursos y fortalece la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 10

Responsables de área participan activamente en la elaboración del presupuesto anual

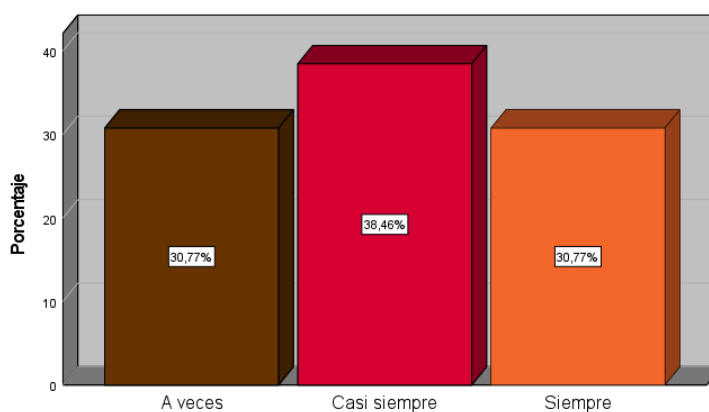
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	4	30.8	30.8	30.8
Casi siempre	5	38.5	38.5	69.2
Siempre	4	30.8	30.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 7

Participación de responsables de área en la elaboración del presupuesto anual

Los responsables de área participan activamente en la elaboración del presupuesto anual.



En cuanto a la participación de los responsables de área en la elaboración del presupuesto anual, el 38,5 % de los participantes señaló que lo hace “casi siempre” y el 30,8 % “siempre”. Estos resultados evidencian que, aunque existe un nivel significativo de involucramiento, todavía hay áreas en las que la participación no se da de manera continua o total. Este hallazgo podría deberse a una carencia en la coordinación entre los departamentos o a limitaciones en los procesos de comunicación interna. No obstante, la

tendencia general demuestra una intención de colaboración que, de consolidarse, contribuiría a mejorar la coherencia del presupuesto institucional y a garantizar que las asignaciones respondan de manera efectiva a las necesidades operativas de cada área.

Tabla 11

El presupuesto anual de cada departamento se elabora de manera formal y documentada

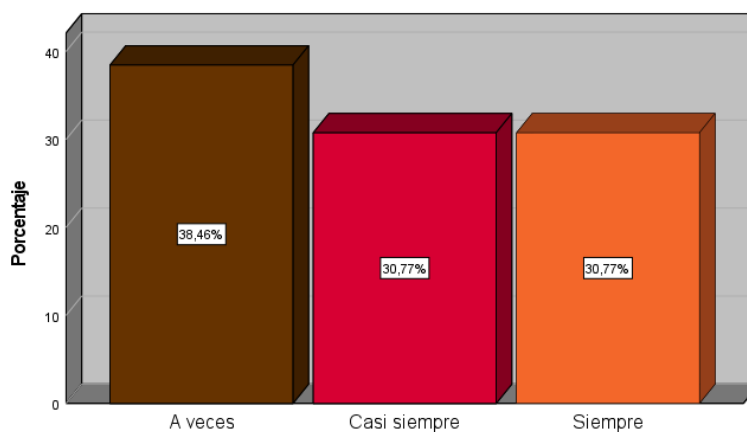
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi siempre	4	30.8	30.8	69.2
Siempre	4	30.8	30.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia*

Figura 8

Formalidad y documentación en la elaboración del presupuesto anual por departamento

El presupuesto anual de cada departamento se elabora de manera formal y documentada.



En la formalidad y documentación del presupuesto, el valor más alto es “a veces” (38,5 %), seguido por “casi siempre/siempre” (30,8 % cada uno). Este comportamiento revela que, aunque una parte considerable de las áreas mantiene procesos documentados, aún existen departamentos donde la elaboración del presupuesto no sigue un formato estandarizado. Tal situación podría dificultar la trazabilidad y el control del gasto institucional. Por ello, fortalecer los mecanismos de registro y sistematización

documental resulta esencial para lograr una gestión presupuestaria más transparente, verificable y alineada con las políticas financieras internas.

Tabla 12

Las metas financieras del presupuesto anual son claras y alcanzables para todas las áreas.

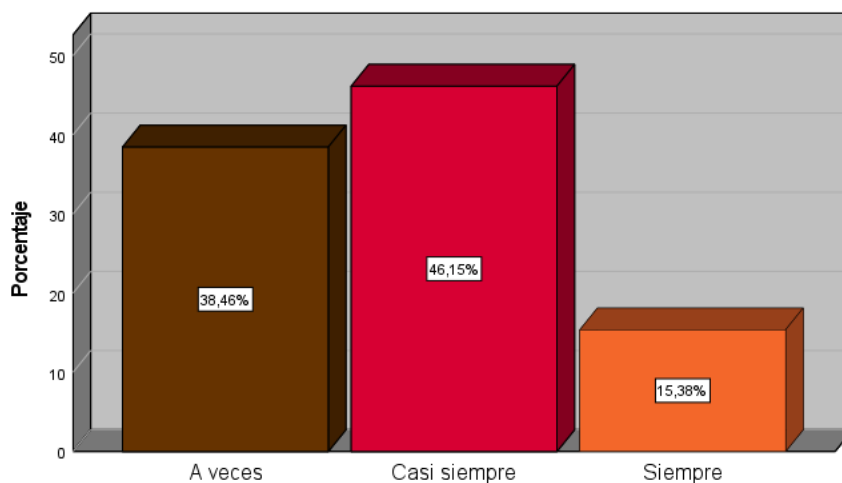
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi siempre	6	46.2	46.2	84.6
Siempre	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 9

Claridad y alcance de las metas financieras del presupuesto anual

Las metas financieras del presupuesto anual son claras y alcanzables para todas las áreas.



Sobre la claridad y alcance de metas, “casi siempre” concentra 46,2 % y “a veces” 38,5 %. Esto refleja una percepción positiva mayoritaria, aunque con áreas de mejora en cuanto a la comunicación y definición de objetivos. La claridad de las metas financieras constituye un elemento clave para la planificación eficiente, gracias a que permite orientar los esfuerzos institucionales hacia resultados medibles y realistas. En consecuencia, se

recomienda reforzar los mecanismos de comunicación y capacitación para asegurar que todos los responsables comprendan con precisión las metas establecidas en el proceso presupuestario.

Tabla 13

Cumplimiento del cronograma de ejecución presupuestaria según los requerimientos departamentales

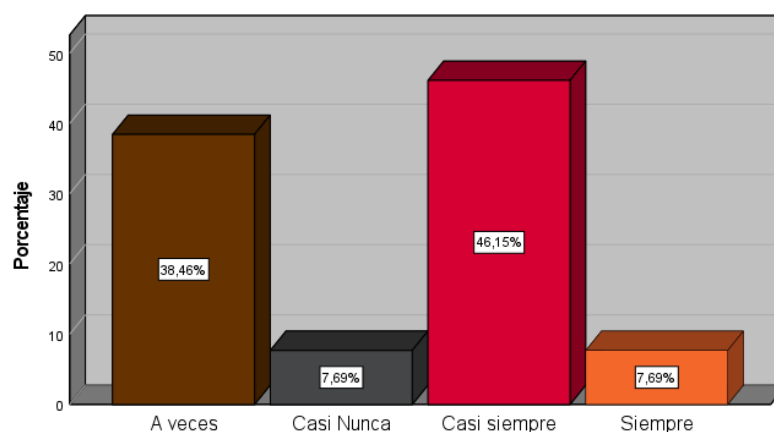
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi Nunca	1	7.7	7.7	46.2
Casi siempre	6	46.2	46.2	92.3
Siempre	1	7.7	7.7	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 10

Cumplimiento del cronograma de ejecución presupuestaria según los requerimientos departamentales

El cronograma definido para la ejecución presupuestaria se cumple en los plazos establecidos según los requerimientos de los departamentos involucrados.



En el cumplimiento del cronograma institucional, prevalece “casi siempre” (46,2 %), seguido de “a veces” (38,5 %). Esto evidencia que, aunque existe una tendencia favorable hacia la puntualidad, aún se presentan retrasos o ajustes durante la ejecución.

Tales desviaciones podrían estar relacionadas con factores externos, como la disponibilidad de recursos o la coordinación entre áreas. A pesar de ello, el predominio de respuestas positivas sugiere que la empresa mantiene un grado de disciplina en el cumplimiento de plazos, aspecto que contribuye a la estabilidad financiera y al logro de los objetivos operativos.

Tabla 14

Ejecución del presupuesto departamental conforme al cronograma proyectado

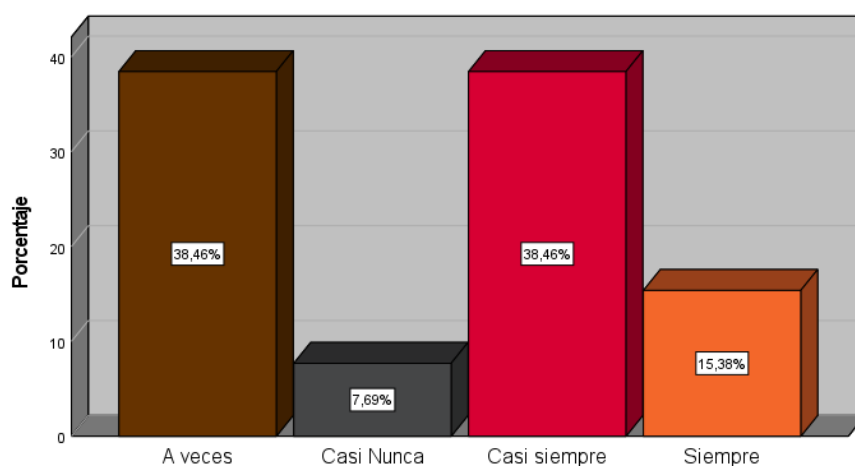
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi Nunca	1	7.7	7.7	46.2
Casi siempre	5	38.5	38.5	84.6
Siempre	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia*

Figura 11

Ejecución del presupuesto departamental conforme al cronograma proyectado

El presupuesto asignado a mi departamento se ejecuta de acuerdo con el cronograma proyectado.



En la ejecución del presupuesto por departamento, “casi siempre” y “a veces” comparten 38,5 %, mientras “siempre” registra 15,4 %. Estos resultados indican que la

ejecución presupuestaria mantiene un nivel aceptable de cumplimiento, aunque aún existen áreas que presentan dificultades para ajustarse a lo planificado. Dichas variaciones podrían deberse a imprevistos operativos o a una estimación inicial escasamente precisa de las necesidades. De cualquier forma, la coincidencia entre los dos porcentajes principales revela la importancia de mejorar los mecanismos de control interno y de seguimiento financiero para optimizar la eficiencia de los recursos disponibles.

Tabla 15

Eficiencia en la utilización de los recursos presupuestarios disponibles

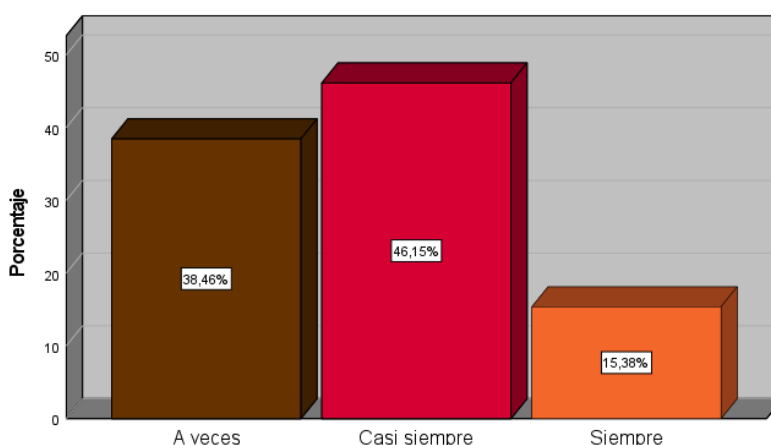
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi siempre	6	46.2	46.2	84.6
Siempre	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 12

Eficiencia en la utilización de los recursos presupuestarios disponibles

Los recursos presupuestarios disponibles se utilizan eficientemente para las actividades planificadas.



En la eficiencia del uso de recursos, se impone “casi siempre” (46,2 %) y luego “a veces” (38,5 %). Esto demuestra que la mayoría de los colaboradores reconoce un manejo adecuado de los fondos institucionales, aunque aún se identifican oportunidades

de mejora. Factores como la priorización de gastos, la planificación de adquisiciones y la gestión de inventarios influyen directamente en la eficiencia presupuestaria. En consecuencia, el fortalecimiento de políticas de control financiero y la capacitación del personal pueden contribuir a un uso más racional y efectivo de los recursos.

Tabla 16

Justificación técnica y aprobación en las modificaciones o reprogramaciones presupuestarias

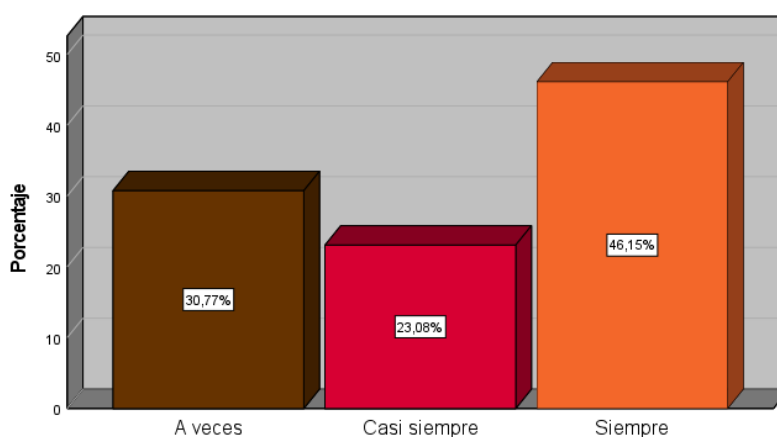
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	4	30.8	30.8	30.8
Casi siempre	3	23.1	23.1	53.8
Siempre	6	46.2	46.2	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 13

Justificación técnica y aprobación en las modificaciones o reprogramaciones presupuestarias

Las modificaciones o reprogramaciones presupuestarias se realizan con justificación técnica y aprobación final.



Sobre las modificaciones o reprogramaciones presupuestarias, el 46,2 % de los encuestados manifestó que estas se realizan “siempre” con justificación técnica y aprobación final, mientras que el 30,8 % respondió “a veces”. Estos resultados reflejan la existencia de procedimientos de control en la mayoría de los casos, aunque no de manera

uniforme. La justificación técnica en los ajustes presupuestarios garantiza la transparencia y la coherencia con los objetivos institucionales. No obstante, la variabilidad observada sugiere la necesidad de reforzar los procesos de aprobación y de seguimiento de cambios para evitar decisiones discrecionales y asegurar una administración financiera más sólida.

Tabla 17

Transparencia en la comunicación de la ejecución presupuestaria a los responsables de área

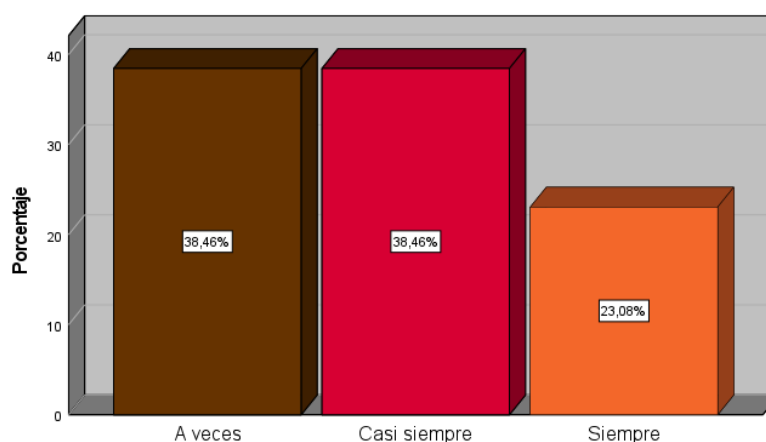
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi siempre	5	38.5	38.5	76.9
Siempre	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 14

Transparencia en la comunicación de la ejecución presupuestaria a los responsables de área

La ejecución presupuestaria se comunica de forma transparente a todos los responsables de área.



En cuanto a la comunicación de la ejecución presupuestaria hacia los responsables de área, el 38,5 % de los encuestados eligió “a veces” y el mismo porcentaje “casi siempre”, mientras que el 23,1 % respondió “siempre”. Este equilibrio parcial demuestra que, si bien existen esfuerzos por transparentar la información financiera, todavía hay

espacios en los que la comunicación no se desarrolla con la periodicidad ni la claridad necesarias. La transparencia en la ejecución presupuestaria es esencial para la rendición de cuentas y la toma de decisiones oportunas. Por lo tanto, resulta recomendable establecer canales formales de información y reportes periódicos que faciliten la participación activa de todas las áreas en el seguimiento del presupuesto.

Tabla 18

Uso de los informes de avance presupuestario para la toma de decisiones correctivas

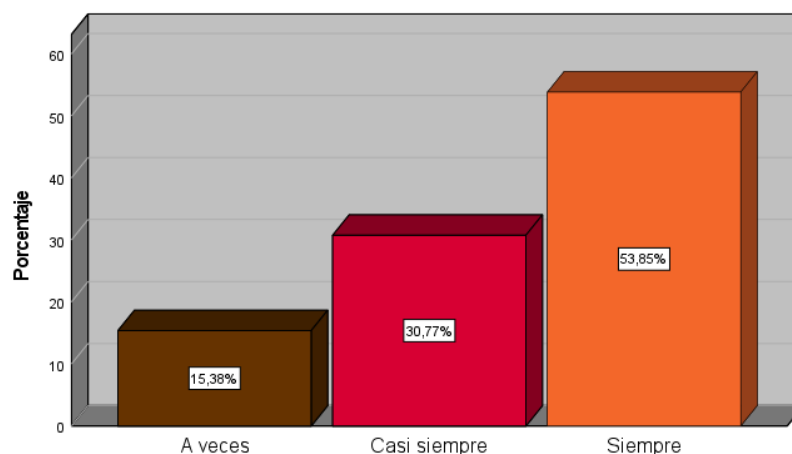
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	2	15.4	15.4	15.4
Casi siempre	4	30.8	30.8	46.2
Siempre	7	53.8	53.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 15

Uso de los informes de avance presupuestario para la toma de decisiones correctivas

Los informes de avance presupuestario son utilizados para tomar decisiones correctivas oportunas.



Los resultados muestran que el 53,8 % de los encuestados indicó que los informes de avance presupuestario “siempre” se utilizan para tomar decisiones correctivas, seguido de un 30,8 % que respondió “casi siempre”. Esto demuestra que la mayoría de los

departamentos emplea la información generada en los reportes financieros para mejorar la gestión y corregir desviaciones. La aplicación de estos informes como herramienta de retroalimentación permite una administración más dinámica y adaptable a las circunstancias. Este hallazgo evidencia un compromiso institucional con la mejora continua, elemento indispensable para fortalecer la eficiencia y la transparencia en la gestión presupuestaria.

Tabla 19

Análisis sistemático de las variaciones entre el presupuesto ejecutado y el planificado

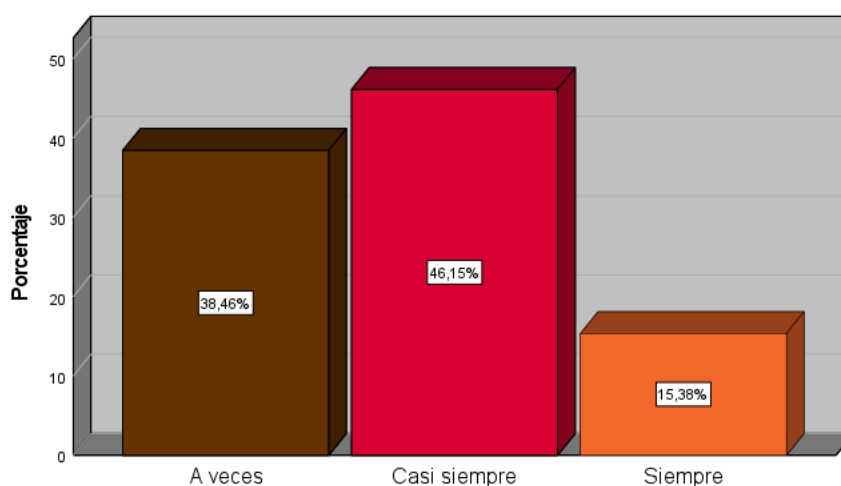
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi siempre	6	46.2	46.2	84.6
Siempre	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 16

Análisis sistemático de las variaciones entre el presupuesto ejecutado y el planificado

Las variaciones entre el presupuesto ejecutado y el planificado se analizan de manera sistemática.



En el análisis de las variaciones entre el presupuesto ejecutado y el planificado, el 46,2 % manifestó que este análisis se realiza “casi siempre”, mientras que el 38,5 % señaló “a veces”. Este resultado sugiere que la organización lleva a cabo revisiones

sistemáticas, aunque no de manera constante en todos los departamentos. El seguimiento de estas diferencias resulta esencial para identificar las causas de las desviaciones y aplicar acciones preventivas. La consolidación de un sistema de control presupuestario basado en indicadores de desempeño permitiría mejorar la precisión de las proyecciones financieras y fomentar la cultura de evaluación continua dentro de la institución.

Tabla 20

Implementación oportuna de acciones correctivas ante desviaciones presupuestarias

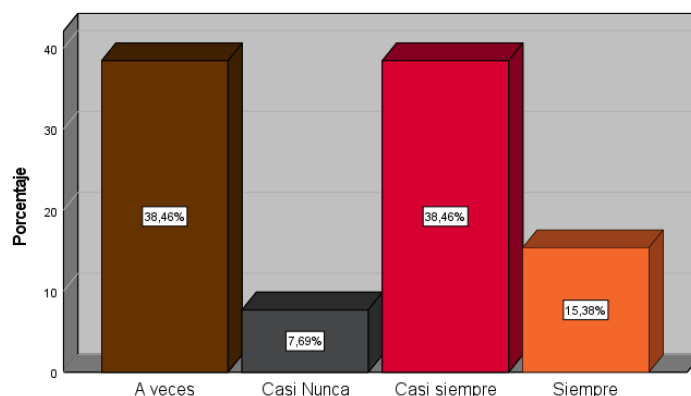
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi Nunca	1	7.7	7.7	46.2
Casi siempre	5	38.5	38.5	84.6
Siempre	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia*

Figura 17

Implementación oportuna de acciones correctivas ante desviaciones presupuestarias

Cuando se detectan desviaciones presupuestarias, se implementan acciones correctivas de forma oportuna.



Cuando se detectan desviaciones presupuestarias, el 38,5 % de los participantes indicó que se implementan acciones correctivas “casi siempre”, y otro 38,5 % señaló que ocurre “a veces”. Esto revela un nivel intermedio de respuesta ante los desajustes, lo cual puede estar asociado con limitaciones en los mecanismos de seguimiento o con tiempos de reacción prolongados. Implementar medidas correctivas oportunas garantiza el

cumplimiento de los objetivos financieros y minimiza los riesgos de sobregasto o subejecución. En este sentido, fortalecer la planificación operativa y los procedimientos de control puede favorecer la agilidad institucional y una respuesta más eficaz ante imprevistos.

Tabla 21

Eficacia de los mecanismos de control presupuestario para prevenir sobrecostos

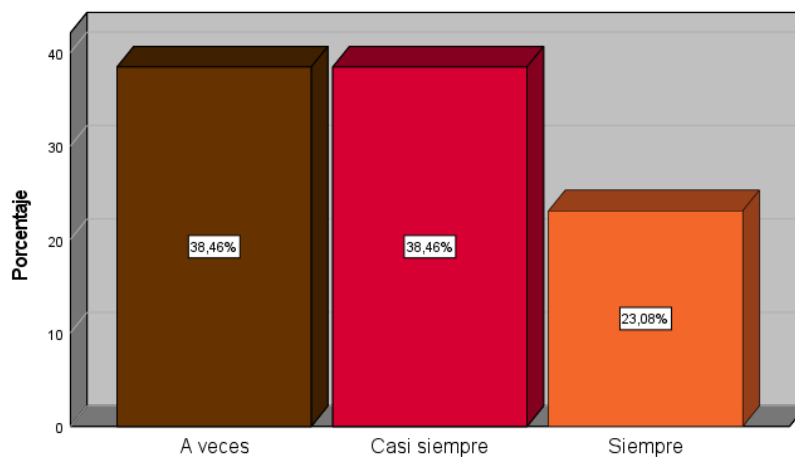
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi siempre	5	38.5	38.5	76.9
Siempre	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 18

Eficacia de los mecanismos de control presupuestario para prevenir sobrecostos

Los mecanismos de control presupuestario ayudan a prevenir sobrecostos o gastos no planificados.



Respecto a los mecanismos de control presupuestario, los resultados indican que el 38,5 % de los encuestados consideró que ayudan a prevenir sobrecostos “a veces”, y el mismo porcentaje opinó que lo hacen “casi siempre”. Este hallazgo refleja que, aunque los controles están presentes, su aplicación no es uniforme en todas las áreas. Los mecanismos de supervisión financiera son determinantes para garantizar la eficiencia del

gasto y evitar desviaciones no planificadas. Por ello, es fundamental fortalecer las auditorías internas y estandarizar los procedimientos de control, de modo que se asegure una utilización responsable de los recursos institucionales.

Tabla 22

Realización de reuniones periódicas de revisión presupuestaria

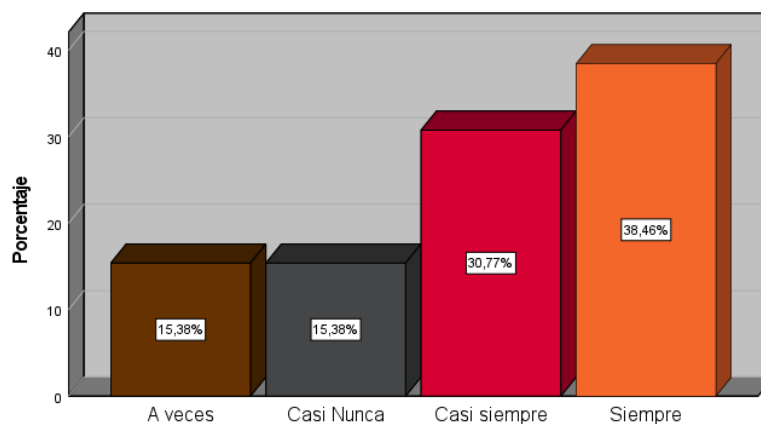
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	2	15.4	15.4	15.4
Casi Nunca	2	15.4	15.4	30.8
Casi siempre	4	30.8	30.8	61.5
Siempre	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia*

Figura 19

Realización de reuniones periódicas de revisión presupuestaria

Se realizan reuniones periódicas de revisión presupuestaria entre los responsables de área y el departamento financiero.



En la realización de reuniones periódicas de revisión presupuestaria, el 38,5 % de los encuestados afirmó que estas se llevan a cabo “siempre”, seguido del 30,8 % que respondió “casi siempre”. Esto sugiere que la empresa promueve espacios de diálogo y evaluación conjunta entre los responsables de área y el departamento financiero. Tales reuniones permiten analizar avances, resolver inconsistencias y ajustar estrategias de

ejecución. Sin embargo, aún puede optimizarse la frecuencia y sistematización de estas sesiones, de modo que se conviertan en un mecanismo regular de control y coordinación que fortalezca la gestión presupuestaria global.

Tabla 23

Comparación de resultados presupuestarios con los objetivos estratégicos de la empresa

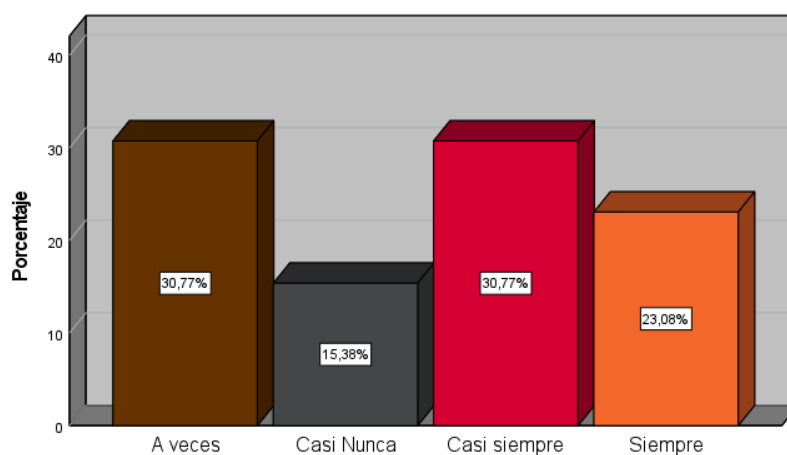
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	4	30.8	30.8	30.8
Casi Nunca	2	15.4	15.4	46.2
Casi siempre	4	30.8	30.8	76.9
Siempre	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 20

Comparación de resultados presupuestarios con los objetivos estratégicos de la empresa

Se comparan regularmente los resultados presupuestarios con los objetivos estratégicos de la empresa.



En la comparación con objetivos estratégicos, “casi siempre” y “a veces” se sitúan en 30,8 %, mientras “siempre” alcanza 23,1 %. Este patrón sugiere que la mayoría de los departamentos procura alinear la ejecución presupuestaria con la planificación estratégica, aunque persisten diferencias en la aplicación de este enfoque. La integración

del presupuesto con los objetivos institucionales permite una gestión más coherente y orientada a resultados. Por ello, la empresa debería consolidar herramientas de control estratégico que aseguren la correspondencia entre los recursos asignados y las metas organizacionales.

Tabla 24

Coordinación interdepartamental para la toma de decisiones financieras

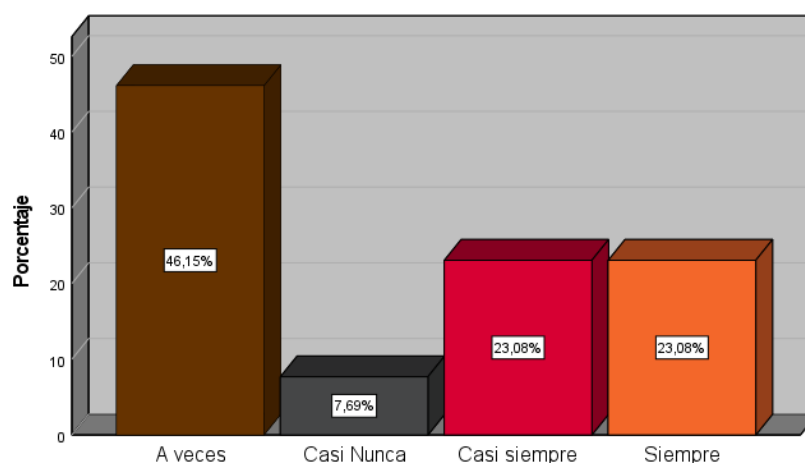
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	6	46.2	46.2	46.2
Casi Nunca	1	7.7	7.7	53.8
Casi siempre	3	23.1	23.1	76.9
Siempre	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 21

Coordinación interdepartamental para la toma de decisiones financieras

Existe coordinación con otros departamentos para tomar decisiones financieras.



Los resultados revelan que el 46,2 % de los encuestados considera que existe coordinación con otros departamentos para tomar decisiones financieras “a veces”, mientras que el 23,1 % indicó “casi siempre” y el mismo porcentaje “siempre”. Esta información pone de manifiesto una cooperación interdepartamental intermitente, la cual

podría limitar la eficiencia en la toma de decisiones colectivas. La coordinación financiera entre áreas es esencial para evitar duplicidad de esfuerzos y garantizar la coherencia presupuestaria. Promover espacios de diálogo permanentes y protocolos de colaboración permitiría fortalecer la articulación interna y optimizar el uso de los recursos institucionales.

Tabla 25

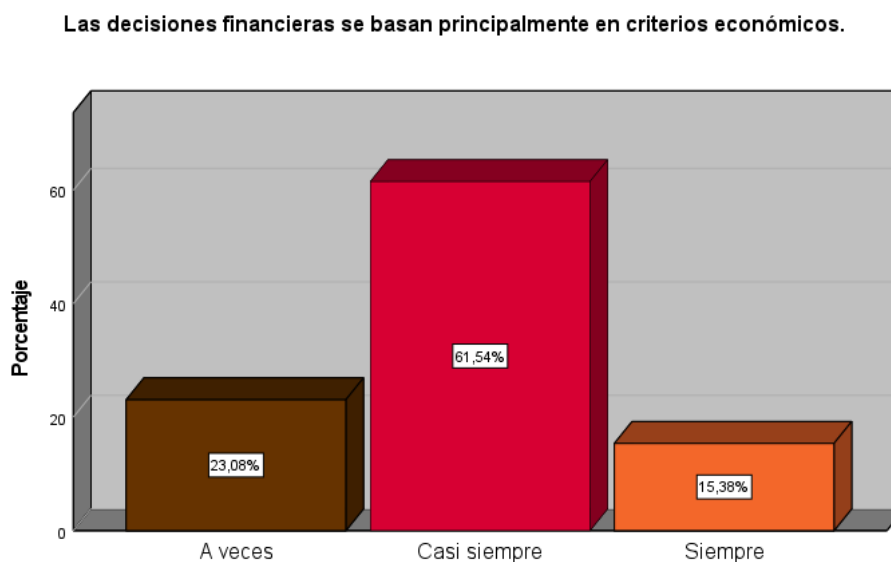
Predominancia de criterios económicos en la toma de decisiones financieras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	3	23.1	23.1	23.1
Casi siempre	8	61.5	61.5	84.6
Siempre	2	15.4	15.4	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 22

Predominancia de criterios económicos en la toma de decisiones financieras



En relación con la aplicación de criterios económicos en las decisiones financieras, el 61,5 % de los participantes señaló que esto ocurre “casi siempre” y el 15,4 % “siempre”. Este resultado demuestra que la organización prioriza el uso eficiente de los recursos y la racionalidad económica al momento de decidir. No obstante, también

evidencia la oportunidad de incorporar otros enfoques complementarios, como el análisis social o ambiental del gasto. Adoptar una perspectiva integral en la toma de decisiones fortalecería la sostenibilidad institucional y la coherencia entre las metas financieras y los valores corporativos.

Tabla 26

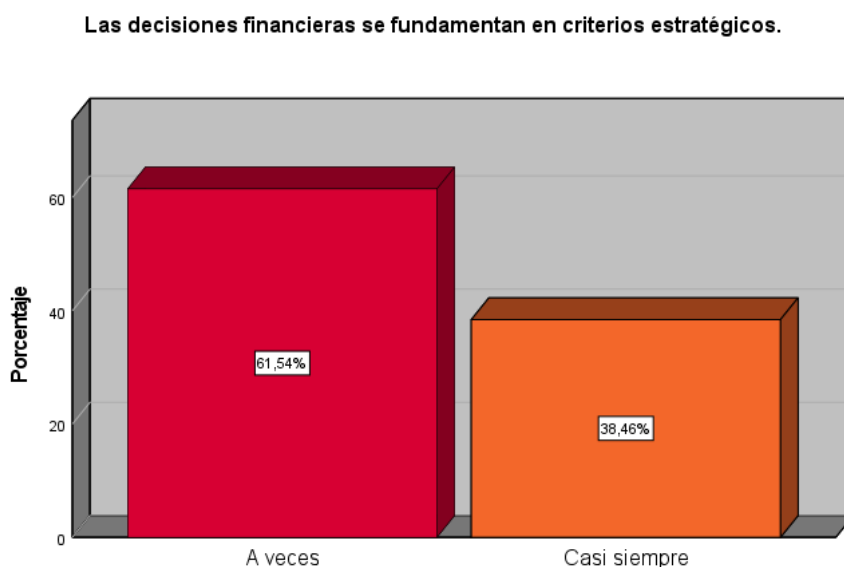
Fundamentación de las decisiones financieras en criterios estratégicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	8	61.5	61.5	61.5
Casi siempre	5	38.5	38.5	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 23

Fundamentación de las decisiones financieras en criterios estratégicos



En la fundamentación estratégica, “a veces” registra 61,5 % y “casi siempre” 38,5 %. Estos resultados muestran que el componente estratégico aún no se encuentra completamente consolidado dentro de la cultura financiera de la empresa. La inclusión de la estrategia organizacional como elemento central en la toma de decisiones permite priorizar inversiones y acciones de mayor impacto. Por tanto, se recomienda fortalecer la

articulación entre la planificación estratégica y el proceso presupuestario, de modo que las decisiones respondan directamente a los objetivos institucionales de largo plazo.

Tabla 27

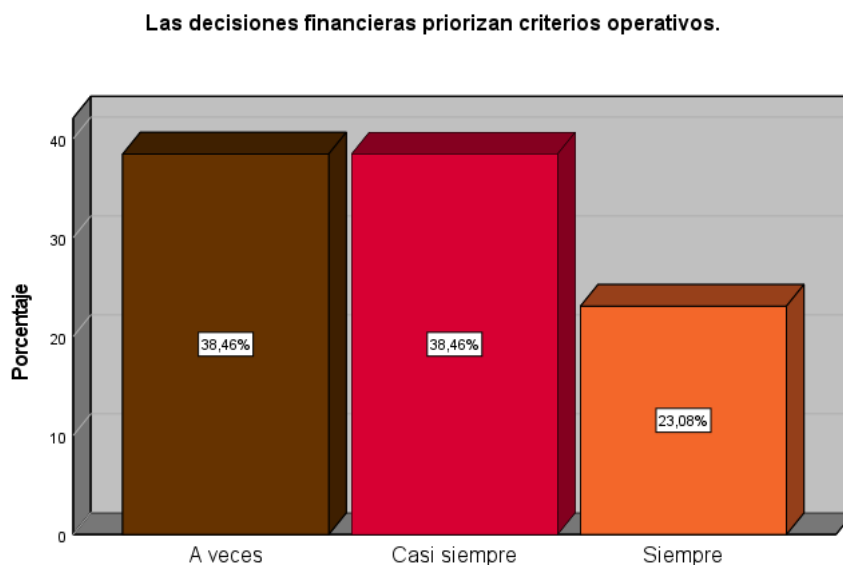
Priorización de criterios operativos en las decisiones financieras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	5	38.5	38.5	38.5
Casi siempre	5	38.5	38.5	76.9
Siempre	3	23.1	23.1	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: *Elaboración propia*

Figura 24

Priorización de criterios operativos en las decisiones financieras



En la priorización de criterios operativos, “a veces” y “casi siempre” comparten 38,5 %, mientras “siempre” llega a 23,1 %. Esto evidencia que las decisiones tienden a centrarse en la funcionalidad inmediata y en la resolución de necesidades diarias, aunque sin una aplicación constante en toda la estructura. La priorización de criterios operativos permite mantener la continuidad de los procesos, pero debe complementarse con la evaluación de impacto y eficiencia. Así, un equilibrio entre lo operativo y lo estratégico

contribuirá a una gestión financiera más integral.

Tabla 28

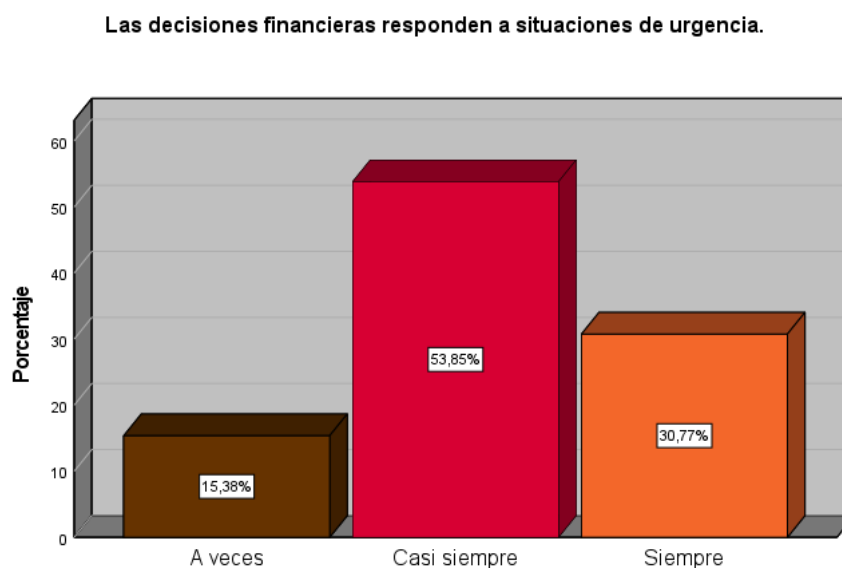
Respuesta de las decisiones financieras ante situaciones de urgencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulativo
A veces	2	15.4	15.4	15.4
Casi siempre	7	53.8	53.8	69.2
Siempre	4	30.8	30.8	100.0
Total	13	100.0	100.0	100.0

Nota: Elaboración propia

Figura 25

Respuesta de las decisiones financieras ante situaciones de urgencia



En la respuesta ante urgencias, el mayor porcentaje corresponde a “casi siempre” (53,8 %), seguido de “siempre” (30,8 %). Esta tendencia sugiere que la organización reacciona con agilidad ante contingencias, priorizando la resolución inmediata de problemas financieros. Sin embargo, una alta frecuencia de decisiones basadas en la urgencia puede reflejar la carencia de planificación preventiva o de reservas presupuestarias adecuadas. Por ello, es necesario equilibrar la capacidad de respuesta con una planificación más proactiva, que permita anticipar imprevistos y reducir la

dependencia de decisiones reactivas.

Discusión

Los resultados permitieron concluir que la gestión presupuestaria incidió de manera directa en las decisiones financieras de Aquafit S.A., dado que el 61,5 % del personal manifestó que casi siempre se consideró el histórico presupuestario para elaborar el nuevo periodo y el 30,8 % afirmó que siempre se utilizó dicha información en la planificación.

El análisis de los datos permitió evidenciar que Aquafit S.A. mantiene prácticas de planificación basadas en información financiera real. Las entrevistas confirmaron que la empresa definió sus objetivos presupuestarios a partir de resultados del año anterior, proyecciones de ingresos y prioridades estratégicas relacionadas con costos y producción. Asimismo, el 100 % de los departamentos participó en el levantamiento de información, lo que demuestra una estructura organizacional donde la gestión presupuestaria involucra diferentes áreas con igual peso porcentual. Este comportamiento revela una cultura institucional que reconoce la utilidad del presupuesto como herramienta de control.

No obstante, el estudio reveló limitaciones en la fase de control. Los trabajadores señalaron como principales dificultades el aumento de costos, la ausencia de seguimiento continuo y proyecciones irreales de ingresos. Cuando surgieron desviaciones, se aplicaron acciones reactivas como reducción de gastos, revisión de costos y ajustes de precios. La ausencia de un sistema digital también fue evidente, debido a que la mayoría del personal indicó que el seguimiento se realiza mediante hojas de cálculo, lo que restringe el monitoreo oportuno.

Al contrastar con estudios previos, se identificaron coincidencias numéricas relevantes. Andrade (2021) determinó que el 78 % de los responsables presupuestarios en empresas afirmaron que el presupuesto permite anticipar necesidades financieras y evitar errores en la asignación de recursos. Además, ese estudio reportó que el 65 % de las empresas solo revisa el presupuesto cuando aparecen desviaciones, lo que muestra un enfoque reactivo. En Aquafit S.A. ocurrió una situación similar, debido a que las medidas correctivas se aplicaron únicamente cuando surgieron problemas en costos o ingresos, y no como parte de un monitoreo sistemático.

De manera similar, Vinueza (2025) evidenció que el 72 % del personal administrativo afirmó no contar con un sistema digital de control presupuestario y que la ejecución financiera se registra manualmente. Este dato coincide plenamente con Aquafit S.A., donde el proceso se apoyó en hojas de cálculo y no en software especializado. Además, Vinueza reportó que el 68 % de las decisiones financieras se toma de manera reactiva cuando surgen desviaciones, lo que resulta coherente con lo observado en Aquafit S.A., donde las decisiones correctivas se enfocaron en reducción de gastos y ajuste de precios.

Finalmente, ambos estudios externos demostraron que la modernización de la gestión presupuestaria incrementa la eficiencia financiera. Andrade (2021) concluyó que la integración de sistemas automatizados reduce desviaciones presupuestarias en un 27 % anual promedio. De manera congruente, Vinueza (2025) evidencia que la adopción de un sistema de control mejora la precisión de las decisiones financieras en un 30%. En Aquafit S.A., el limitado uso de herramientas digitales restringió el monitoreo oportuno y mantuvo un modelo reactivo de decisiones.

En síntesis, la evidencia empírica demuestra que Aquafit S.A. posee una base sólida de planificación presupuestaria sustentada en datos históricos, pero requiere fortalecer el control financiero mediante sistemas automatizados para transitar de decisiones reactivas a decisiones preventivas. Los porcentajes obtenidos en los estudios externos muestran que las organizaciones que profesionalizan este proceso aumentan su capacidad de anticipación, reducen desviaciones y optimizan la asignación de recursos.

Capítulo IV

Propuesta

Introducción

La propuesta tiene como finalidad transformar el sistema de gestión presupuestaria de la empresa Aquafit, transitando de un esquema reactivo e y poco articulado hacia un modelo proactivo y coherente con los lineamientos estratégicos de la organización. Se busca optimizar los procesos de planificación, control y seguimiento del presupuesto mediante la integración de herramientas tecnológicas, la estandarización y formalización de los procedimientos, así como el fortalecimiento de una cultura financiera dentro de la empresa. En consecuencia, la propuesta pretende elevar la calidad de la información disponible para la toma de decisiones, aumentar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa en el mediano y largo plazo.

La evaluación diagnóstica de la gestión del presupuesto en Aquafit S.A., derivada de un análisis detallado de entrevistas y encuestas, evidencia que la empresa mantiene una estructura sólida en la etapa de planificación, donde se emplean datos históricos y se involucra distintos departamentos en la recopilación de información. En la que se prioriza la utilización de datos históricos y la participación de varios departamentos en la recopilación de datos. Este enfoque inicial facilita una elaboración presupuestaria sustentada en la experiencia previa y en las necesidades reales de la empresa.

Sin embargo, el diagnóstico también identifica importantes deficiencias estructurales en la fase de ejecución y la supervisión, principalmente relacionadas con la ausencia de sistemas automatizados y la inexistencia de mecanismo de monitoreo continuo. Estas condiciones provocan que las decisiones financieras se tomen de manera reactiva frente a situaciones inesperadas, generando una gestión presupuestaria dispersa y poco articulada que limita la capacidad de anticipar y corregir las desviaciones, lo que afecta la eficiencia del uso de recursos y se compromete la estabilidad financiera de la empresa.

En respuesta a este diagnóstico, se diseña el "Plan de Optimización y Fortalecimiento de la Gestión Presupuestaria (POF-GP)", cuyo objetivo es transformar la gestión presupuestaria de Aquafit S.A., pasando de un modelo reactivo a un sistema proactivo, integrado y estratégico. El plan se articula en tres estrategias fundamentales, cada una con acciones específicas, responsables, cronogramas y un presupuesto detallado.

Objetivo General

Proponer un plan de acción integral para la optimización de la gestión presupuestaria en Aquafit S.A., orientado a fortalecer la toma de decisiones financieras mediante la implementación de herramientas tecnológicas, la formalización de procesos y el fomento de una cultura de alineación estratégica.

4.1.2. Objetivos Específicos

1. Estructurar la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) para automatizar el ciclo presupuestario, centralizar la información contable y de inventarios, y permitir el control en tiempo real.
2. Diseñar un marco de gobernanza presupuestaria a través de la formalización de manuales de procedimientos y la estandarización de protocolos de control, seguimiento y comunicación.
3. Desarrollar el talento humano y la cultura organizacional mediante programas de capacitación técnica y estratégica que alineen la ejecución presupuestaria departamental con los objetivos corporativos.
4. Establecer un sistema de evaluación y seguimiento basado en Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para medir la efectividad de la propuesta y fomentar la mejora continua.

Tabla 29

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una cultura orientada al control financiero y uso sistemático de datos históricos del presupuesto en la planificación inicial, adoptada por la mayoría del personal. • Participación activa de los departamentos en la recolección de información presupuestaria, facilitando 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de automatización en la gestión presupuestaria: dependencia de hojas de cálculo que impide el seguimiento en tiempo real y aumenta los riesgos de inconsistencia. • Control y monitoreo presupuestario poco sistemático y reactivo, con respuestas basadas en la corrección de desviaciones una vez que estas se presentan.

presupuestos más ajustados a la realidad operativa.

- Conciencia del valor del seguimiento de indicadores financieros y de la necesidad de controles internos, aunque su aplicación aún no es uniforme en toda la organización.
- Coordinación y alineación interdepartamental intermitente, dificultando la consolidación y el análisis oportuno de la información para la toma de decisiones.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que permitirá automatizar y centralizar el ciclo presupuestario, modernizando los procesos financieros. • Establecimiento de manuales de procedimientos y protocolos estandarizados podría profesionalizar la gestión y mejorar la coordinación interdepartamental. • Desarrollo de un plan de capacitación continua para fortalecer la cultura financiera y promover la alineación estratégica de todos los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento constante en los costos de insumos y servicios, lo que compromete el cumplimiento de los presupuestos y la sostenibilidad financiera. • Cambios en el entorno económico o regulatorio que requieren respuestas ágiles y sistemas de control robustos para evitar desviaciones significativas. • Riesgo de estancamiento operativo y pérdida de ventaja competitiva si no se moderniza e integra la gestión presupuestaria con herramientas tecnológicas actuales.

Nota: *Elaboración propia*

Tabla 30*Matriz Estratégica*

Matriz FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
	<p>1. Implementar un sistema digital de control presupuestario aprovechando la planificación estructurada existente.</p> <p>2. Fortalecer la modernización tecnológica de procesos basándose en la experiencia operativa.</p> <p>3. Diseñar un plan anual de capacitación financiera sustentado en normativas que fomentan el fortalecimiento empresarial.</p> <p>4. Crear un programa de control interno transparente que aumente la confianza del mercado.</p>	<p>1. Implementar capacitaciones formales en gestión presupuestaria para reducir errores en ejecución.</p> <p>2. Adoptar herramientas tecnológicas de control de inventarios para corregir fallas operativas.</p> <p>3. Desarrollar un manual financiero interno que estandarice procesos y reduzca inconsistencias contables.</p> <p>4. Implementar un sistema de retroalimentación trimestral para evaluar desviaciones presupuestarias.</p>

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
	1. Usar la estructura por procesos para diseñar controles que mitiguen incrementos en costos operativos.	1. Crear un plan de control de gastos para evitar que las debilidades internas se agraven ante cambios económicos.
	2. Utilizar el liderazgo de mercado para mantener la competitividad ante nuevas empresas.	2. Diseñar un protocolo de adquisiciones para enfrentar la variabilidad de precios de insumos.
	3. Optimizar los mecanismos internos de control para enfrentar escenarios de volatilidad económica.	3. Implementar un sistema de auditoría interna permanente para mitigar riesgos externos.
		4. Establecer un fondo de contingencia presupuestaria para reducir vulnerabilidad frente a crisis sanitarias o económicas.

Nota: *Elaboración propia*

Estrategias de Optimización Presupuestaria

El plan se articula en tres estrategias fundamentales.

Estrategia 1: Implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG)

Esta estrategia constituye el pilar de la propuesta, diseñada para cumplir el primer objetivo específico, atacando la debilidad tecnológica que obstaculiza el control.

Selección del Sistema: Odoo (Enterprise Cloud)

Tras un análisis de las necesidades de Aquafit S.A. (PYME con 12 colaboradores en su área administrativa y financiera, enfocada en producción y distribución) y la problemática contable (deficiencias en la NIC 2), se recomienda la adopción de Odoo en su versión Enterprise (Cloud).

- **Justificación de la Selección:** Odoo es un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que opera bajo un modelo modular. Esta característica es

idónea para Aquafit, puesto que permite una implementación gradual sin incurrir en los costos de un sistema monolítico. Su naturaleza en la nube elimina la necesidad de invertir en servidores propios.

- **Módulos Esenciales Recomendados:**

1. **Contabilidad:** Centraliza la información financiera, permite un seguimiento riguroso de gastos e ingresos y facilita la correcta aplicación de normativas contables. Aborda directamente la deficiencia en la NIC 2 y la de un sistema digital.
2. **Inventario:** Automatiza el control de existencias, gestiona la trazabilidad y optimiza los niveles de stock. Responde a las fallas en la gestión de inventarios y bodega previamente identificadas.
3. **Compras:** Estandariza el proceso de adquisición, desde la solicitud hasta el pago. Permite vincular cada gasto a una partida presupuestaria, facilitando el control de gastos operacionales.
4. **Ventas:** Proporciona datos en tiempo real sobre los ingresos, lo cual es vital para ajustar las proyecciones de ventas, identificadas como un punto débil ("proyecciones de ingresos irreales").

- **Beneficios Clave:** La integración de estos módulos permite crear tableros de control (Dashboards) para la Gerencia y el área Financiera, permitiendo visualizar desviaciones en tiempo real.

Plan de Capacitación Técnica (SIG)

La implementación de un software requiere una gestión del cambio focalizada en el talento humano.

- **Encargado de la Capacitación:** La formación será impartida por la empresa consultora local (Partner de Odoo) que realice la implementación.
- **Público Objetivo (Capacitación Intensiva):** Se definen 5 "Usuarios Clave" (Super-Usuarios) que recibirán la formación principal y apoyarán a sus compañeros, seleccionados de la población del estudio:
 1. Gerente General
 2. Responsable Financiero
 3. Contabilidad
 4. Tesorería

5. Responsable de Compras

- **Duración y Contenido (Total 24 horas):**

- **Fase 1 (12 horas):** Taller de "Configuración y Módulos Base". Enfocado en los 5 Usuarios Clave. Contenido: Parametrización del plan contable, configuración de impuestos, creación de productos (inventario) y configuración de flujos contables.
- **Fase 2 (8 horas):** Taller de "Flujos de Trabajo". Enfocado en los Usuarios Clave más los responsables de Ventas y Mantenimiento. Contenido: Práctica del ciclo completo (Solicitud de Venta -> Facturación -> Ingreso; Solicitud de Compra -> Aprobación Presupuestaria -> Orden de Compra -> Recepción de Inventario -> Factura de Proveedor -> Pago).
- **Fase 3 (4 horas):** Taller de "Reportes y Control". Exclusivo para Gerencia y responsable Financiero. Contenido: Creación de reportes de ejecución presupuestaria, análisis de variaciones y configuración de alertas automáticas de desviación.

Estrategia 2: Formalización y Estandarización del Ciclo Presupuestario

Esta estrategia busca cumplir el segundo objetivo específico, corrigiendo la variabilidad en los procedimientos.

4.3.1. Creación del Manual de Procedimientos Presupuestarios

- **Descripción:** Se debe desarrollar un documento maestro que rija toda la gestión. Este manual integrará los nuevos flujos de trabajo del SIG (Odo) y definirá responsabilidades.
- **Contenido Clave:**
 - *Calendario Presupuestario:* Fechas fijas para formulación, revisión y aprobación.
 - *Protocolo de Formulación:* Define la obligatoriedad de usar el SIG para que cada departamento (Calidad, Mantenimiento, etc.) cargue sus necesidades, justificando su alineación estratégica.
 - *Protocolo de Control de Ejecución:* Define el flujo de aprobación de gastos. (Ej. "Todo gasto superior a \$100 debe generar una Orden de

Compra en el SIG y ser aprobado digitalmente por el responsable Financiero, quien validará la disponibilidad de la partida presupuestaria").

- *Protocolo de Modificaciones*: Establece que toda reprogramación debe ser justificada técnicamente y aprobada por el nuevo "Comité de Presupuesto", quedando registrada la trazabilidad en el SIG.

4.3.2. Institucionalización de reuniones de seguimiento

- **Descripción:** Para mejorar la comunicación y la coordinación, se establecen dos niveles de reuniones obligatorias:
 - **Reunión de Control Operativo (Quincenal):** (45 min). Participantes: responsable financiero, contabilidad, tesorería y compras. Agenda: Revisión de ejecución de la semana, flujos de caja, pagos críticos, y alertas de desviación del SIG.
 - **Reunión de Revisión Estratégica (Mensual):** (90 min). Participantes: gerencia general, responsable financiero y todos los jefes de departamento. Agenda: Presentación del informe de ejecución del mes (generado por el SIG), análisis de las causas raíz de las desviaciones (vs. proyecciones irreales o aumento de costos) y toma de decisiones correctivas/preventivas.

Estrategia 3: Fortalecimiento de la Cultura Financiera y Alineación Estratégica

Esta estrategia se enfoca en el componente humano (Objetivo Específico 3) y en asegurar que las decisiones (qué se gasta) se alineen con la estrategia (por qué se gasta).

4.3.1. Creación del Comité de Presupuesto

- **Descripción:** Se conforma un comité responsable de la aprobación final del presupuesto y de las modificaciones estratégicas.
- **Integrantes:** Gerente general, responsable financiero y responsable de ventas.
- **Función:** Asegurar la correlación directa entre el presupuesto de gastos (ej. Compras, Mantenimiento) y la proyección de ingresos (Ventas), mitigando el riesgo de proyecciones irreales.

4.3.2. Plan de Capacitación Estratégica y Financiera

Este plan es distinto al técnico; su fin es cambiar la mentalidad de reactiva a proactiva.

- **Público Objetivo:** Los 13 colaboradores de las áreas administrativa y financiera.
- **Encargado:** Consultor externo especialista en finanzas para PYMES.
- **Duración y Contenido (Total 16 horas):**
 - **Taller 1 (8 horas):** "Finanzas para No Financieros y Alineación Estratégica". Contenido: Comprensión de estados financieros básicos, el impacto del control de inventarios (NIC 2) en la rentabilidad, y cómo las decisiones operativas (ej. un gasto de mantenimiento) impactan el presupuesto general. Busca corregir la baja fundamentación estratégica (61,5 % "a veces").
 - **Taller 2 (8 horas):** "Control Presupuestario Proactivo y Toma de Decisiones". Contenido: Análisis de variaciones, identificación de tendencias de gasto (vs. reaccionar a urgencias), y uso de los nuevos reportes del SIG para proponer ahorros y optimizar recursos.

Presupuesto

Tabla 31

Presupuesto de la propuesta

ID	Partida	Detalle	Justificación	Costo USD
1	Estrategia 1: Implementación SIG (Odo)			\$5,800.00
1.1	Implementación y Parametrización	Pago único al Partner de Odo por la configuración de los 4 módulos (Contabilidad, Inventario,	Requerido para adaptar el software a las necesidades de Aquafit y las	\$2,800.00

	Compras, Ventas) y la migración de datos.	normativas de Ecuador.	
1.2	Capacitación Técnica (SIG)	24 horas de formación especializada impartida por el Partner implementador. (Estimación: 24h * \$50/h)	Asegura el correcto uso de la herramienta por parte de los usuarios clave. \$1,200.00
1.3	Licenciamiento Anual (Año 1)	Odoo Enterprise (Cloud). Estimación para 5 usuarios clave. (5 usuarios * \$30/mes/usuario * 12 meses)	Costo recurrente para el uso del software y soporte. \$1,800.00
2	Estrategia 2: Formalización de Procesos		\$500.00
2.1	Consultoría y Validación	10 horas de un consultor financiero externo para la revisión y validación del Manual de Procedimientos Presupuestarios.	Asegura que los nuevos procesos cumplan con las mejores prácticas financieras. \$500.00
3	Estrategia 3: Capacitación Estratégica		\$1,400.00
3.1	Taller de Capacitación (16h)	Contratación de consultor externo para impartir los talleres "Finanzas para No Financieros" y "Control Presupuestario Proactivo".	Desarrolla la cultura financiera y la alineación estratégica del personal. \$1,400.00
		Inversión Total Estimada (Año 1)	\$7,700.00

Nota: *Elaboración Propia*

Con 5 usuarios, un valor de 30 USD por usuario y 12 meses da un costo estimado de 1,800 USD en el primer año, que resulta coherente con estas referencias. El valor de implementación y parametrización se mantiene como un monto conservador para una configuración básica de cuatro módulos, dentro de un contexto donde los estudios reportan que las implementaciones pequeñas pueden partir de montos cercanos a 5,000 USD o incluso algo menores en escenarios simplificados y con menos personal, por lo que 2,800 USD luce defendible en un proyecto de tesis como una aproximación moderada.

En cuanto a los servicios profesionales, las cifras propuestas para capacitación técnica (1,200 USD por 24 horas, equivalente a 50 USD por hora) y consultoría especializada (500 USD por 10 horas) son consistentes con rangos de mercado donde el costo hora de perfiles financieros o de consultoría en Ecuador ronda y supera los 15 a 20 USD como salario, lo que implica tarifas de facturación más altas cuando se trata de servicios externos especializados. El taller estratégico de 16 horas por 1,400 USD refleja un valor similar por hora, razonable para formación corporativa dirigida a personal clave en temas de finanzas y control presupuestario. En conjunto, el presupuesto final de 7,700 USD para el primer año se presenta como una estimación verosímil que integra software, parametrización, licencias y fortalecimiento de capacidades internas sin sobredimensionar los costos.

Tabla 32

Matriz de Riesgos – Probabilidad e Impacto

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Acción recomendada
Retrasos en la adopción del SIG	Media	Alta	Alto	Capacitación anticipada y pruebas piloto
Resistencia del personal	Media	Media	Medio	Talleres internos de sensibilización
Fallas técnicas del sistema	Baja	Alta	Medio–Alto	Contrato de soporte preventivo

Sobrecostos no previstos	Baja	Media	Medio	Revisión presupuestaria trimestral
Incompatibilidad con procesos actuales	Media	Alta	Alto	Ajustes previos de flujo de procesos

Nota: *Elaboración Propia*

La matriz muestra que los riesgos más relevantes se relacionan con la adopción del SIG, el comportamiento del personal y posibles fallas técnicas. Los retrasos y la resistencia del personal presentan probabilidad media por el proceso de adaptación que implica un nuevo sistema, mientras que su impacto es alto o medio porque afectan la continuidad operativa.

Las fallas técnicas se consideran de baja probabilidad debido a la estabilidad de las plataformas en la nube, aunque su impacto es alto, lo que exige soporte preventivo. Los sobrecostos tienen baja probabilidad, pero impacto medio, pues pueden surgir ajustes menores durante la implementación. Finalmente, la incompatibilidad con procesos actuales se ubica en probabilidad media e impacto alto porque requiere armonizar los procedimientos con la nueva herramienta para evitar interrupciones en la gestión.

Cronograma General de Implementación (12 Meses)

El plan se implementará de forma escalonada para asegurar la adopción y minimizar la interrupción operativa.

Tabla 33
Cronograma General de Implementación

Fase	Acción Clave	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7-12	Responsable
Estrategia 1: SIG	1.1. Cotización y Contratación Partner Odoo	X							Gerencia General
	1.2. Implementación y Parametrización SIG		X	X					R. Financiero
	1.3. Capacitación Técnica (Fase 1, 2 y 3)				X	X			Personal Administrativo
	1.4. Puesta en Marcha (Go-Live) del SIG						X		Todos
Estrategia 2: Procesos	2.1. Desarrollo del Manual de Procedimientos		X	X					R. Financiero, Gerencia
	2.2. Aprobación y Difusión del Manual				X				Gerencia General
	2.3. Inicio Reuniones de Seguimiento						X	X	Todos
Estrategia 3: Cultura	3.1. Creación del Comité de Presupuesto		X						Gerencia General
	3.2. Capacitación Estratégica (Taller 1 y 2)					X	X		Talento Humano, Consultor
	Hito de Evaluación							X	Comité de Presupuesto

Nota: *Elaboración propia*

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y Evaluación

Para cumplir con el cuarto objetivo específico, se establece un sistema de evaluación. La Gerencia y el Comité de Presupuesto revisarán estos KPIs trimestralmente (en la Reunión de Revisión Estratégica) para medir el éxito de la implementación.

Tabla 34*Indicadores Clave de Desempeño (KPI)*

Objetivo de la Propuesta	KPI	Fórmula / Medición	Meta (a 12 meses)	Frecuencia	Responsable
1. Implementar SIG	KPI 1: Tasa de Adopción del SIG	(N° de usuarios activos diarios en Odoo / N° total de usuarios) * 100	> 90%	Mensual	R. Financiero
1. Implementar SIG	KPI 2: Reducción del Tiempo de Cierre Mensual	Días transcurridos desde el fin de mes hasta la emisión del reporte de ejecución presupuestaria.	< 2 días hábiles (Actual > 5 días)	Mensual	Contabilidad
2. Formalizar Procesos	KPI 3: Reducción de la Desviación Presupuestaria	% de variación entre el Gasto Real y el Gasto Presupuestado (General y por departamento).	Reducir la desviación negativa total en un 15% (vs. año anterior).	Trimestral	R. Financiero
2. Formalizar Procesos	KPI 4: Cumplimiento de Procesos	(N° de compras realizadas con Orden de Compra aprobada en SIG / N° total de compras) * 100	> 95%	Mensual	Compras
3. Desarrollar Cultura	KPI 5: Alineación Estratégica Percibida	Resultado de la repetición de la encuesta (Ítem: "Las decisiones financieras se fundamentan en criterios estratégicos").	Incrementar la respuesta "Siempre" o "Casi siempre" al 80% (Actual combinado 38,5%).	Anual	Gerencia General

Nota: *Elaboración propia*

Conclusiones de la Propuesta

Los hallazgos del estudio permiten determinar que la gestión presupuestaria en la empresa Aquafit, requiere una formación integral, pasando de un enfoque reactivo a un estratégico, respaldado por tecnologías adecuadas y procesos estandarizados. Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico muestran que la automatización, la formalización de procedimientos y fortalecimiento en la cultura organizacional alineada con los objetivos corporativos constituyen factores esenciales para mejorar la toma de decisiones financieras y garantizar un uso eficiente de los recursos.

La propuesta de implementar un Sistema Integrado de Gestión, junto con programas de capacitación y la creación de un marco formal de gobernanza presupuestaria, demuestra coherencia tanto con las necesidades identificadas como con las buenas prácticas internacionales en la administración financiera. Además, el diseño de indicadores de desempeño y la instauración de mecanismos de monitoreo constante ofrecerán herramientas objetivas para evaluar los resultados y promover la mejora continua.

En definitiva, la ejecución de este plan generará efectos positivos en eficiencia operativa, el control y la capacidad de anticipar riesgos, contribuyendo a fortalecer la sostenibilidad financiera y la competitividad dentro de la empresa en el mediano y largo plazo. Por consiguiente, la propuesta no sólo responde de manera adecuada al diagnóstico realizado, sino que también establece los fundamentos para consolidar una cultura organizacional orientada a resultados y a una gestión presupuestaria moderna y sostenible.

Conclusiones Generales

El cumplimiento del primer objetivo se evidencia con el diagnóstico que se realizó sobre el estado actual de la gestión presupuestaria en Aquafit S.A., periodo 2023-2024. Se identificó que la empresa cuenta con una cultura orientada al control financiero, sustentando la elaboración presupuestaria principalmente en datos históricos y en la participación de los departamentos involucrados. Estas circunstancias han generado discrepancias recurrentes entre el presupuesto planificado y la ejecución real, lo que demuestra que el control presupuestario, si bien aparentemente se lleva a cabo mediante el análisis de las variaciones y los parámetros financieros, no se aplica de manera uniforme en todos los sectores. Además, los enfoques adoptados en respuesta a estas desviaciones suelen ser de naturaleza correctiva y se aplican sin protocolos establecidos,

lo que indica que se trata de una metodología reactiva más que preventiva. Es evidente que el proceso depende en gran medida del discernimiento y la experiencia del personal administrativo, lo que limita tanto la eficiencia como la previsión en la gestión de los recursos.

El proceso de investigación ha facilitado la identificación de varios factores determinantes que influyen en la efectividad de la toma de decisiones financieras en Aquafit. Entre los más relevantes se encuentran la calidad de la importancia presupuestaria, el nivel de coordinación e integración entre los departamentos y la periodicidad con la que se realiza el seguimiento de los resultados. Los datos obtenidos indican que la planificación presupuestaria se apoya principalmente en datos históricos y en la participación esporádica de las áreas internas (61.5%), sin embargo, la falta de herramientas tecnológicas avanzadas dificulta la consolidación oportuna y precisa de la información. Como consecuencia, muchas decisiones se fundamentan en apreciaciones subjetivas del personal más que en indicadores actualizados y verificables, lo que incrementa el riesgo de inconsistencia contables y respuestas reactivas.

Aunque la empresa cuenta con mecanismos de control presupuestarios, estos carecen de estandarización y de procedimientos uniformes que aseguren su correcta aplicación en toda la organización. A ello se suma la baja frecuencia de las reuniones de seguimientos y la inexistencia de un enfoque sistemático, lo que limita la capacidad institucional para reaccionar adecuadamente la integración efectiva de la información, el uso de indicadores de la gestión, la capacitación continua del personal y el establecimiento de protocolos de actuación ante desviaciones. Esta investigación cumple con el objetivo de esclarecer como estas variables afectan la calidad de las decisiones financieras y proporciona los cimientos necesarios para el diseño de estrategias correctivas que optimicen la gestión presupuestaria de Aquafit.

En concordancia con lo anterior, y con base en los análisis desarrollados, la investigación concluye con el diseño de una estrategia de optimización compuesta por tres líneas de acción estratégicamente articuladas según las necesidades detectadas en Aquafit. La primera consiste en la automatización del ciclo presupuestario mediante la implementación de un Sistema Integrado de Gestión, herramienta que permitirá centralizar la información, agilizar la elaboración de informes y reducir la incidencia de errores humanos. La segunda línea propone la estandarización de los procesos

presupuestarios a través La elaboración de manuales y protocolos que definan las respuestas ante posibles desviaciones y faciliten un monitoreo periódico y preventivo. La tercera línea estratégica se orienta al fortalecimiento de la gobernanza presupuestaria, promoviendo la capacitación continua al personal, el establecimiento de roles gerenciales definidos y la programación sistemática de reuniones de revisión.

Estas acciones no sólo buscan elevar la eficiencia y la trazabilidad en la administración de los recursos financieros, sino también avanzar hacia un modelo preventivo y estratégico que consolide una cultura organizacional centrada en la supervisión sostenibilidad financiera. Es así, como el objetivo de proponer estrategias optimización se cumple plenamente al vincular los descubrimientos del estudio con intervenciones concretas que fortalecerán la toma de decisiones y potenciarán la competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

Las recomendaciones derivadas de la investigación presentan una base sólida, pues abordan tanto las familias acción de los protocolos de control presupuestario con la integración de procesos y responsables en todas las áreas de la organización. Se subraya la relevancia de documentar estos procedimientos, asignar funciones precisas y establecer frecuencias claras de seguimiento, medidas que contribuirán a disminuir las respuestas reactivas y anticipar posibles decisiones que afecten a la liquidez de la empresa. También se plantea que los límites alerta y las acciones preventivas sean actualizados periódicamente para ajustarse al dinamismo del entorno empresarial y mantener su eficacia en distintos escenarios financieros.

Un aporte relevante es la sugerencia de realizar reuniones periódicas de seguimiento entre la gerencia, área financiera y operativas, promoviendo el análisis conjunto de proyecciones, ejecución y variaciones presupuestarias. Esta práctica fortalecerá la coordinación interdepartamental, mejorar la precisión y oportunidad de la información y favorecer a la toma de decisiones informadas y alineadas con los objetivos estratégicos. De igual manera este enfoque participativo impulsó una cultura organizacional orientada a la transparencia y al cumplimiento de los compromisos presupuestarios.

Para garantizar la sostenibilidad y el éxito de largo plazo, se propone implementar el plan de optimización de manera gradual, iniciando con la digitalización y centralización

del proceso presupuestario mediante un sistema integrado de gestión. Como complemento, resulta fundamental desarrollar un programa continuo de capacitación interna que permite al personal adquirir competencias técnicas, familiarizarse con las nuevas herramientas y reconocer la importancia de un ciclo presupuestario eficiente y transparente. El fortalecimiento de capacidades será determinante para consolidar el cambio de nacional y generar valor en la gestión financiera

Finalmente, se recomienda institucionalizar la cultura de control presupuestario a través de auditorías internas periódicas, la incorporación de indicadores de desempeño y el reconocimiento al personal que demuestra excelencia en su gestión. Por tal motivo, es importante considerar la comparación con empresas en el sector mediante benchmarking, esto permitirá identificar oportunidades de mejora e innovación. Así, la integración de reportes en tiempo real y tableros interactivos potenciará la capacidad de respuesta de la organización garantizando un sistema de control completo, dinámico y adaptado a los desafíos actuales y futuros de Aquafit.

Referencias

- Adebayo, A. A., & Mojeed, R. G. (2021). Review of International Accounting Standards (IAS) 2 and performance of selected manufacturing concerns in Nigeria. *Journal of Research in Business and Management*, 9(3), 18–33. <https://www.questjournals.org/jrbm/papers/vol9-issue3/C09031833.pdf>
- Adomako, S., Danso, A., & Damoah, J. O. (2016). The moderating influence of financial literacy on the relationship between access to finance and firm growth in Ghana. *Venture Capital*, 18(1), 43-61. <https://doi.org/10.1080/13691066.2015.1079952>
- Adomako, S., & Nguyen, N. P. (2023). Financial literacy, financial resource availability, and firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(4), 922-944. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2022-0359>
- Agencia de Regulación y Control del Agua. (2022a). *Norma para el uso eficiente del agua potable*. <https://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/07/Regulacion-DIR-ARCA-RG-011-2022-Uso-Eficiente-del-agua-signed.pdf>
- Agencia de Regulación y Control del Agua. (2022b). *Norma técnica para el control de la calidad del agua de consumo humano*. https://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/07/Regulacio%CC%81n-DIR-ARCA-RG-012-2022-Calidad-del-agua_-signed.pdf
- Ahmad, K., Zabri, S. M., & Jamil, A. (2020). The effect of budgeting process on the financial performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Financial Research*, 11(3), 374-381.
- Andrade, K. (2021). *El presupuesto en la toma de decisiones financieras de empresas pesqueras de Jaramijó y Montecristi-Ecuador*.

<https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/4213/1/ULEAM-POSG-CF.FFT-0013.pdf>

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.com/highered/product/management-control-systems-anthony-govindarajan/M9781259251270.html>

Arhinful, R., Mensah, L., Amin, H. I. M., & Obeng, H. A. (2024). The influence of cost of debt, cost of equity and weighted average cost of capital on dividend policy decision: evidence from non-financial companies listed on the Frankfurt Stock Exchange. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00384-8>

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.^a ed.). Editorial Episteme.
<https://epistemologia.unah.edu.hn/assets/Epistemologia/El-proyecto-de-investigacion-Fidias-G-Arias.pdf>

Asamblea Nacional. (2020, February 28). *Ley Orgánica de emprendimiento e innovación*. Asamblea Nacional de La República Del Ecuador.
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua*. <https://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/Ley-Org%C3%A1nica-de-Recursos-H%C3%ADricos-Usos-y-Aprovechamiento-del-Agua.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Ley de compañías*.

https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-MERCANTI-LEY_DE_COMPANIAS.pdf

Asamblea Nacional del Ecuador. (2024). *Código orgánico monetario y financiero*.

<https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/Codigo-Organico-Monetario-y-Financiero-2024.pdf>

Atrill, P., & McLaney, E. (2019). *Accounting and finance for non-specialists* (11.^a ed.).

Pearson Education Limited. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/accounting-and-finance-for-non-specialists/P200000003618/9781292244068>

Baker, H. K., & Filbeck, G. (Eds.). (2015). *Investment risk management*. Oxford

University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199389930.001.0001>

Belas, J., Dvorsky, J., Hlawiczka, R., Smrcka, L., & Khan, K. A. (2024). SMEs

sustainability: The role of human resource management, corporate social responsibility and financial management. *Oeconomia Copernicana*, 15(1), 307–342. <https://doi.org/10.24136/oc.2937>

Bonari, D., & Gasparin, J. (2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto*.

Recomendaciones para su implementación. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1348.pdf>

Buitrago Mejía, A., Moya Moreno, D., & Quimbay García, L. (2019). *El presupuesto*

como factor de competitividad empresarial en el Tolima Colombia. <https://revistas.ut.edu.co/index.php/gestionyfinanzas/article/download/2558/1940>

- Campos-Valenzuela, M., Martínez-Martínez, S. L., & Diéguez-Soto, J. (2021). The effect of financial literacy on the performance of SMEs in Spain. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7634-2.ch004>
- Carbel, A. (2024). Ejecución presupuestaria de la Administración Pública Nacional (1995-2022): herramienta para su análisis y algunos hallazgos. *Estudios Sociales Del Estado*, 10(20). <https://doi.org/10.35305/ese.v10i20.361>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2022). *El mercado de valores y los productos de inversión Manual para universitarios*. <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Guias/ManualUniversitarios.pdf>
- COPCI. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- Cucciniello, M., Porumbescu, G. A., & Grimmelikhuijsen, S. (2017). 25 Years of Transparency Research: Evidence and Future Directions. *Public Administration Review*, 77(1), 32–44. <https://doi.org/10.1111/puar.12685>
- Dugdale, D., & Lyne, S. (2010). Budgeting practice and organisational structure. *CIMA Research Executive Summary*, 6(4).
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.co.uk/books/9781473748873/>
- Eniola, A. A., & Entebang, H. (2017). SME firm performance-financial innovation and challenges. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 824-831. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.361>

- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36. <https://www.humanas.unal.edu.co/2017/unidades-academicas/departamentos/psicologia/servicios/laboratorios/envio-de-pruebas/validar-instrumentos/>
- Escuela de economía y negocios. (2022). *Evaluación presupuestaria en el sector público*. <https://www.unsam.edu.ar/escuelas/eeyn/centros/cefyp/docs/3.Evaluacion%20Presupuestaria.pdf>
- Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula*. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Georgino, M., Alcantara, R. L. C., & Albuquerque, A. A. (2021). Procurement process and financial performance: A systematic literature review. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 16(3), 69–98. <https://doi.org/10.15675/gepros.v16i3.2770>
- Gherghina, Ş. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*, 12(1), 347. <https://doi.org/10.3390/su12010347>
- Greenberg, A. E., & Hershfield, H. E. (2019). Financial decision making. *Consumer Psychology Review*, 2(1), 17–29. <https://doi.org/10.1002/arcp.1043>
- Hair Jr, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>

- Hamui-Sutton, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 211–216. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72714-5](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72714-5)
- Hernández-Medina, P., Hernández, D. G., & La Paz, L. M. (2024). Employment and salaries of university graduates: impact evaluation of a financial aid programme by means of propensity score matching. *Suma de Negocios*, 15(33), 99–110. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N33.A3>
- Hilary, G., & Mclean, D. (2023). *Financial Decision Making: An Overview*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4334079
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-au/media/toyib2rf/9781292363073-toc.pdf>
- Kallmuenzer, A., & Scholl-Grissemann, U. (2017). Disentangling power and trust in family firms: A configural approach to business performance. *Journal of Small Business Management*, 55, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0443-x>
- King, R., Clarkson, P., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40-55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>

- Lopera Echavarría, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristazábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (2010). *El método analítico como método natural*. *Nómadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 25(1), 327-353.
- López, O. L., & Hiebl, M. R. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119. <https://doi.org/10.2308/jmar-50915>
- Lorain, M. A., Domonte, A. G., & Sastre Peláez, F. (2015). Traditional budgeting during financial crisis. *Cuadernos de Gestion*, 15(2), 65–89.
- Manterola, C., & Otzen, T. (2014). Estudios Observacionales. Los Diseños Utilizados con Mayor Frecuencia en Investigación Clínica. In *Int. J. Morphol* (Vol. 32, Issue 2).
- Mayett Moreno, Y., Zuluaga Muñoz, W., & Javier Guerrero Cabarcas, M. (2022). *Gestión financiera y desempeño en MiPyMes Colombianas y Mexicanas*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v51n130/2448-7678-ia-51-130-00006.pdf>
- Mensah, L., Arhinful, R., & Bein, M. A. (2024). The impact of corporate governance on Financial decision-making: evidence from non-financial institutions in the Australian Securities exchange. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 20(1), 41–95. <https://doi.org/10.21315/aamjaf2024.20.1.2>
- Mubeen, R., Han, D., Abbas, J., & Alvarez-Otero, S. (2021). Ensuring Financial Sustainability through Effective Budgeting and Financial Management in SMEs. *Sustainability*, 13(11), 6275. <https://doi.org/10.3390/su13116275>

- Musah, A., Gakpetor, E. D., & Pomaa, P. (2023). Financial management practices, firm growth and profitability of SMEs. *Heliyon*, 9(1), e12591. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15707>
- Nallakaruppan, M. K., Chaturvedi, H., Grover, V., Balusamy, B., Jaraut, P., Bahadur, J., Meena, V. P., & Hameed, I. A. (2024). Credit Risk Assessment and Financial Decision Support Using Explainable Artificial Intelligence. *Risks*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/risks12100164>
- Nguyen, P. (2022). Financial Management Practices and Profitability of SMEs: Evidence from a Developing Economy. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.002>
- Parra, L. R., & Navarrete, J. L. (2023). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth. *ECA Sinergia*, 14(3), 105–113. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5852>
- Qi, B. (2023). The impact of budgeting on the financial performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 58, 104332. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104332>
- Reglamento General a La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, Pub. L. No. 1113 (2020). <https://epico.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-E-INNOVACION.pdf>
- Rivadeneira Pacheco, J., De La Hoz Suárez, A., & Barrera Argüello, M. (2020). *Análisis general del SPSS y su utilidad en la estadística*. <https://orcid.org/0000-0001-6230-8869>.

- Rodríguez, E., & Del Burgo, L. (2023). *La gestión presupuestaria*. [https://oai-espacio.uned.es/server/api/core/bitstreams/28fffb6-28ca-4685-adde-18623e41f9f2/content](https://oai.espacio.uned.es/server/api/core/bitstreams/28fffb6-28ca-4685-adde-18623e41f9f2/content)
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Sancan, F., Rodríguez, A., Tomala, J., & Sánchez, I. (2024). *Impacto de la administración presupuestaria en la toma de decisiones empresariales*. 9, 629–639. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6955>
- Sánchez, C. L., & Hernández, K. (2024). La encuesta como técnica de investigación en la Ciencia Política. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 37. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2024.37.88492>
- Smolje, A. (2024). Modelos de costeo, presupuestación y control para mejorar el sector público. *Costos y Gestión*, 106, 90–119. <https://doi.org/10.56563/costosygestion.106.4>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Value in Evaluation*, 30, 291-315. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Superintendencia de Compañías, V. y S. (2019). *Adopción obligatoria de NIIF / NIIF para las PYMES*. <https://www.pudeleco.com/clegal/tributario/2019/it190913.pdf>

- Tang, Z., Zhang, Z., & Deng, W. (2024). Government Environmental Expenditure, Budget Management, and Regional Carbon Emissions: Provincial Panel Data from China. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(15). <https://doi.org/10.3390/su16156707>
- Trejos, D., Osorio, S., Corrales, L., & Duque, P. (2021). Toma de decisiones financieras: perspectivas de investigación. *Revista de Ingenierías Interfaces*, *4*(1), 1–22.
- Tuffour, J. K., Amoako, A. A., & Amartey, E. O. (2022). Assessing the Effect of Financial Literacy Among Managers on the Performance of Small-Scale Enterprises. *Global Business Review*, *23*(5), 1200–1217. <https://doi.org/10.1177/0972150919899753>
- Vaicilla-González, M. M., Narváez-Zurita, C. I., Erazo-Álvarez, J. C., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Transparencia y efectividad en la ejecución presupuestaria y contratación pública en los gobiernos cantonales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *5*(10), 774. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.716>
- Van Horne, J. C. ., & Wachowics, J. M. . (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall.
- Vargas Merino, J. A., & Zavaleta Chávez, W. E. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, *24*, No 2 (Julio-Diciembre), 37–59. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Vinueza, A. (2025). *La Gestión Presupuestaria y la Toma de Decisiones en la Empresa Pública Escuela de Conducción, CONDUESPOCH E. P., Período 2023*. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/15780>

- Wellalage, L., & Fernandez, V. (2019). Innovation and finance: Evidence from developing countries. *International Journal of Finance & Economics*, 24(3), 1097-1109. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1706>
- Ye, J., & Kulathunga, K. M. M. C. B. (2019). How does financial literacy promote sustainability in SMEs? A developing country perspective. *Sustainability*, 11(10), 2990. <https://doi.org/10.3390/su11102990>
- Zimon, G., & Tarighi, H. (2021). The Effects of Working Capital Management on Corporate Performance: Evidence from the Polish Market. *Sustainability*, 13(14), 8281. <https://doi.org/10.3390/su13148281>
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

Apéndice

Apéndice 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA									
TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA		
Análisis de la gestión presupuestaria en la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit, Provincia de Santa Elena, año 2023-2024.	¿De qué manera el estado actual de la gestión presupuestaria en la empresa Aquafit S.A. y los factores que la conforman inciden directamente en la toma de decisiones financieras durante el periodo 2023 - 2024?	GENERAL	La gestión presupuestaria eficiente en la empresa Aquafit S.A constituye un factor clave para identificar oportunidades de mejora y optimizar la toma de decisiones financieras, garantizando un uso racional y estratégico de los recursos organizacionales	Gestión presupuestaria	Planificación presupuestaria	Elaboración de presupuestos anuales	ENFOQUE		
		Describir el estado actual de la gestión presupuestaria y los factores que inciden en las decisiones financieras de la empresa Aquafit S.A., durante el periodo 2023-2024.				Definición de metas financieras	Mixto		
						La asignación de recursos por departamentos	ALCANCE		
	Ejecución presupuestaria	Cumplimiento de cronogramas presupuestarios			Descriptivo				
		Porcentaje de ejecución presupuestaria			MÉTODOS				
	SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS	ESPECIFICOS			Diagnosticar el estado actual de la gestión presupuestaria en la empresa Aquafit durante el periodo 2023-2024	Control presupuestario	Total Presupuesto Utilizado	Análítico, Sintético Inductivo y Deductivo	
	¿Cuál es la situación actual de la gestión presupuestaria en la empresa Aquafit ?	Desviaciones presupuestarias identificadas							
	¿Qué factores de la gestión presupuestaria inciden directamente en las decisiones financieras de la empresa Aquafit?	Identificar los factores claves de la gestión presupuestaria que inciden directamente en las decisiones financieras de la empresa Aquafit			Evaluación y Retroalimentación	Toma de Decisiones	Decisiones Financieras	Impacto de las desviaciones	POBLACIÓN Y MUESTRA
								Estrategias de mejora	Personal administrativo y financiero de Aquafit
	¿Cómo se puede mejorar la gestión presupuestaria para optimizar la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit?	Proponer estrategias de optimización en la gestión presupuestaria orientadas a fortalecer la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A			Frecuencia de decisiones financieras emergentes	Toma de Decisiones	Decisiones Financieras	Coordinación Interdepartamental en decisiones financieras	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Revisión documental									
Criterios de priorización en decisiones financieras			Entrevistas - Encuestas SPSS, Google Forms						

Apéndice 2. Cronograma



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 PERÍODO ACADÉMICO 2025-2
 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES

TIPO DE TUTORIAS: TITULACIÓN
 MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

No.	ACTIVIDADES	FECHA	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:																	
	Introducción	13/08/2025		■														
2	Primera reunion con mi tutor , se socializo los temas de tesis	13/08/2025		■														
	Revisión de matriz de consistencia	18/08/2025			■													
	Revisión de matriz de consistencia e introducción	03/09/2025				■												
	Capítulo I: Marco Referencial	11/09/2025					■											
3	Revisión de idea a defender y desarrollo de problema	25/09/2025						■										
	Revisión del capítulo 1	09/10/2025								■								
	Revisión de justificación teorica	09/10/2025								■								
	Capítulo II: Metodología	15/10/2025									■							
	Corrección de matriz operacional y muestra	15/10/2025									■							
4	Revisión de instrumentos de recolección	22/10/2025										■						
	Revisión de capítulo 1,2 y corrección de instrumentos de recolección	23/10/2025										■						
	Validación de instrumentos	28/10/2025											■					
	Capítulo III: Resultados y Discusión	06/11/2025														■		
5	Propuesta	06/11/2025														■		
	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen	06/11/2025														■		
	Revisión de capítulo 1-2-3	13/11/2025															■	
6	Certificado Antiplagio	14/11/2025																■
7	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor	14/11/2025																■



FIRMA DEL TUTOR



FIRMA DEL ESTUDIANTE

Apéndice 3. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS					
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL FINANCIERO DE LA EMPRESA AQUAFIT S.A.					
Objetivo: Esta investigación examina los procesos internos de Aquafit SA con el propósito de identificar factores clave y plantear estrategias que contribuyan a optimizar la toma de decisiones financieras en la empresa.					
DATOS DEL ENREVISTADO					
1. Edad: 4. Tiempo de pertenencia en la empresa: 2. Departamento: 3. Cargo: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <tr> <td>Soltero/a..... Casado/a</td> <td>Unión.....</td> </tr> <tr> <td>Libre.....</td> <td>Viudo/a</td> </tr> </table>		Soltero/a..... Casado/a	Unión.....	Libre.....	Viudo/a
Soltero/a..... Casado/a	Unión.....				
Libre.....	Viudo/a				
N°	Preguntas				
Planificación Presupuestaria					
1	¿Cómo se elabora el presupuesto anual y qué factores financieros, operativos o del entorno se consideran durante su planificación?				
2	¿Durante la elaboración del presupuesto se utilizan criterios para priorizar los recursos financieros?				
Ejecución Presupuestaria					
3	¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante la fase de ejecución del presupuesto?				
4	¿Existen mecanismos de seguimiento periódico para verificar el cumplimiento del presupuesto?				
Control y Evaluación					
5	Si se detectan desviaciones presupuestarias con relación a lo planificado inicialmente, ¿qué acciones se implementan para corregirlas?				
6	¿Qué rol desempeñan los responsables financieros en el control y validación de resultados?				
Toma de Decisiones y Mejora Continua					
7	¿De qué manera los resultados del control presupuestario influyen en las decisiones financieras de la gerencia?				
8	¿Se implementan estrategias de mejora para optimizar la gestión presupuestaria?, si su respuesta es sí, describa una de ellas.				
9	¿Qué recomendaciones específicas daría usted para fortalecer la gestión presupuestaria de Aquafit S.A. y mejorar su impacto en las decisiones financieras?				
10	Finalmente, ¿considera que existe alienación entre la gestión presupuestaria actual y los objetivos estratégicos de la empresa y qué aspectos deberían priorizarse para el próximo año fiscal?				

Apéndice 4. Guía de cuestionario

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA						
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS						
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS						
<p>Para el desarrollo de nuestra investigación necesitamos de su amable colaboración. Las preguntas que siguen no persiguen ningún fin evaluativo, sus respuestas serán de carácter anónimo por lo tanto solicitamos contestar con la mayor sinceridad posible.</p> <p>Muchas gracias.</p>						
<p>Objetivo: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar datos importantes sobre los procedimientos de gestión presupuestaria a los empleados de la empresa Aquafit SA. Su propósito es evaluar el estado actual e identificar los principales elementos que afectan los procesos de toma de decisiones financieras dentro de la entidad. Los datos obtenidos serán cruciales para reconocer las posibles mejoras y formular estrategias que mejoren la administración de los recursos de la organización.</p>						
DATOS DEL ENCUESTADO						
<p>1. Edad: 4. Tiempo de pertenencia en la empresa:</p> <p>2. Departamento: Soltero/a..... Casado/a Unión.....</p> <p>3. Cargo: Libre..... Viudo/a</p>						
<p>Instrucciones: Marque con una X en el recuadro donde usted considere su respuesta de acuerdo con la siguiente escala, donde:</p>						
		1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
N°	Preguntas	Opciones				
V. Planificación Presupuestaria		1	2	3	4	5
1	Se considera el histórico de ejecución presupuestaria de años anteriores para la elaboración del nuevo presupuesto.					
2	Los responsables de área participan activamente en la elaboración del presupuesto anual.					
3	El presupuesto anual de cada departamento se elabora de manera formal y documentada.					
4	Las metas financieras del presupuesto anual son claras y alcanzables para todas las áreas.					
5	El cronograma definido para la ejecución presupuestaria se cumple en los plazos establecidos según los requerimientos de los departamentos involucrados.					
V. Ejecución Presupuestaria		1	2	3	4	5
6	El presupuesto asignado a mi departamento se ejecuta de acuerdo con el cronograma proyectado.					
7	Los recursos presupuestarios disponibles se utilizan eficientemente para las actividades planificadas.					
8	Las modificaciones o reprogramaciones presupuestarias se realizan con justificación técnica y aprobación final.					

9	La ejecución presupuestaria se comunica de forma transparente a todos los responsables de área.					
10	Los informes de avance presupuestario son utilizados para tomar decisiones correctivas oportunas.					
V. Control y Evaluación Presupuestaria		1	2	3	4	5
11	Las variaciones entre el presupuesto ejecutado y el planificado se analizan de manera sistemática.					
12	Cuando se detectan desviaciones presupuestarias, se implementan acciones correctivas de forma oportuna.					
13	Los mecanismos de control presupuestario ayudan a prevenir sobrecostos o gastos no planificados.					
14	Se realizan reuniones periódicas de revisión presupuestaria entre los responsables de área y el departamento financiero.					
15	Se comparan regularmente los resultados presupuestarios con los objetivos estratégicos de la empresa.					
V. Toma de Decisiones Financieras		1	2	3	4	5
16	Existe coordinación con otros departamentos para tomar decisiones financieras.					
17	Las decisiones financieras se basan principalmente en criterios económicos.					
18	Las decisiones financieras se fundamentan en criterios estratégicos.					
19	Las decisiones financieras priorizan criterios operativos.					
20	Las decisiones financieras responden a situaciones de urgencia.					

Apéndice 5. Ficha de tutorías



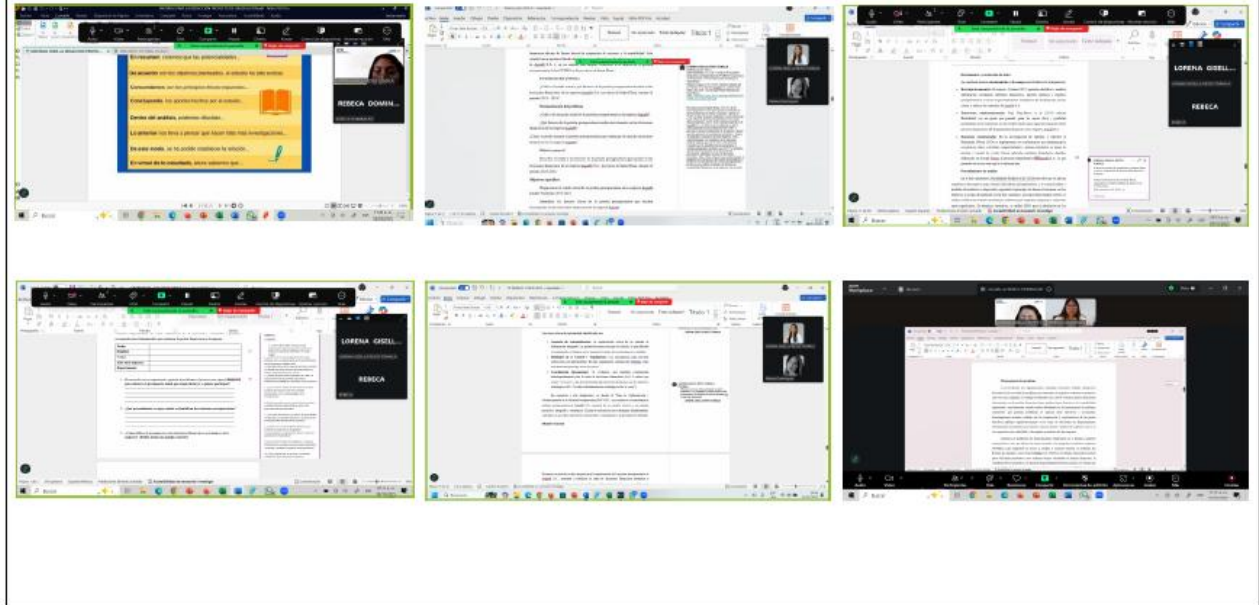
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
FICHA PARA EL CONTROL DE TUTORÍAS DE TIC
PERÍODO ACADÉMICO 2025-2

CARRERA:	Licenciatura en Administración de Empresas		
MODALIDAD DE TITULACIÓN	Híbrida		
DOCENTE:	Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.	TUTOR (X)	ESPECIALISTA ()
ESTUDIANTE:	Rebeca Noemi Domínguez Pozo	PARALELO:	8/2

FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO	TIPO DE TUTORIA
	INICIO	FIN			
13/08/2025	10:00	12:00	Primera reunión para recibir las indicaciones generales sobre la estructura del trabajo y los lineamientos institucionales.	Comprensión de los requerimientos del trabajo de titulación y planificación de las primeras etapas	
18/08/2025	10:00	12:00	Revisión de matriz de consistencia junto estableciendo los objetivos, variables e indicadores de la investigación.	Identificación de los elementos metodológicos y de coherencia del estudio.	
03/09/2025	10:00	12:00	Revisión y fortalecimiento de la matriz de consistencia junto con el avance de la redacción de la introducción del trabajo.	Consolidación del planteamiento inicial y los componentes de la matriz.	
11/09/2025	10:00	12:00	Desarrollo del capítulo I, marco referencial, incluyendo el contexto institucional y la fundamentación teórica.	Elaboración del marco conceptual con fuentes actualizadas.	
25/09/2025	10:00	12:00	Revisión del problema de investigación, definición de la idea a defender y redacción de antecedentes.	Redacción clara del problema central y fortalecimiento del enfoque investigativo.	

09/10/2025	10:00	12:00	Análisis y revisión del capítulo I con énfasis en la justificación teórica del estudio.	Estructura del marco teórico consolidada y sustentada en literatura académica pertinente	TITULACIÓN
15/10/2025	10:00	12:00	Desarrollo del capítulo II sobre la metodología de investigación, incluyendo tipo de estudio, población y muestra.	Diseño metodológico estructurado y validado por la tutora.	
22/10/2025	10:00	12:00	Corrección de la matriz operacional y de los instrumentos de recolección de datos.	Validación de la relación entre variables e instrumentos para el levantamiento de información.	
23/10/2025	10:00	12:00	Revisión integral de los capítulos 1 y 2, con ajustes en la redacción y en los instrumentos aplicados.	Documentación ajustada a las normas institucionales y metodológicas.	
06/11/2025	10:00	12:00	Desarrollo del Capítulo III, sobre los resultados y discusión, interpretación de la información.	Análisis de resultados coherente con los objetivos y la idea a defender planteada.	
11/11/2025	10:00	12:00	Elaboración de la propuesta y redacción de conclusiones, recomendaciones y resumen final.	Síntesis de resultados y planteamiento de soluciones aplicables.	
13/11/2025	10:00	12:00	Revisión final de los capítulos 1,2 y 3 con la tutora antes de la entrega antes de la entrega oficial.	Cumplimiento del proceso de titulación y cierre formal del proyecto.	
OBSERVACIONES DOCENTE:					

EVIDENCIAS:



FIRMA DEL DOCENTE



FIRMA DEL ESTUDIANTE

Apéndice 6. Alfa de Cronbach en Python

The screenshot shows a JupyterLab environment with the following components:

- Left Sidebar:**
 - Anaconda Toolbox v4.20.0:** Your Toolbox for Python Projects.
 - Anaconda Cloud:** Create a New Project, Create a New Notebook, My Projects.
 - Code Snippets:** Manage Code Snippets.
 - Anaconda AI Assistant:** Chat-based Python Help.
- Main Area:**

Estadístico Valor

0 Alfa de Cronbach 0.934

TABLA ÍTEM-TOTAL (ESTILO SPSS)

	Ítem	Correlación Ítem-Total	Corregida	Alfa si se elimina el ítem
0	Se considera el histórico de ejecución presupu...	0.640210		0.930712
1	Los responsables de área participan activament...	0.762775		0.927832
2	El presupuesto anual de cada departamento se e...	0.814003		0.926651
3	Las metas financieras del presupuesto anual so...	0.828078		0.927093
4	El cronograma definido para la ejecución presu...	0.595899		0.931007
5	El presupuesto asignado a mi departamento se e...	0.466905		0.933645
6	Los recursos presupuestarios disponibles se ut...	0.604764		0.930890
7	Las modificaciones o reprogramaciones presupe...	0.727083		0.928388
8	La ejecución presupuestaria se comunica de for...	0.629103		0.930394
9	Los informes de avance presupuestario son utili...	0.757784		0.928105
10	Las variaciones entre el presupuesto ejecutado...	0.547119		0.931852
11	Cuando se detectan desviaciones presupuestaria...	0.691832		0.929139
12	Los mecanismos de control presupuestario ayuda...	0.534232		0.932145
13	Se realizan reuniones periódicas de revisión p...	0.623055		0.931427
14	Se comparan regularmente los resultados presup...	0.841994		0.925643
15	Existe coordinación con otros departamentos pa...	0.782441		0.927121
16	Las decisiones financieras se basan principalm...	0.600000		0.931137
17	Las decisiones financieras se fundamentan en c...	0.504423		0.932777

Apéndice 7. Ficha de informe de encuesta



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Análisis de la gestión presupuestaria en la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A., provincia de Santa Elena, durante el período 2023 – 2024"

Autor del Instrumento: Domínguez Pozo Rebeca Noemí

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				x	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				x	
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				x	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.				x	
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				x	
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				x	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					x
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.				x	
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				x	

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 22 de Octubre del 2025



Firma digitalizada por:
ARTURO GUSTAVO
BENAVIDES
RODRIGUEZ

Firma del Experto Informante
Ing. Arturo Benavides Rodríguez, Ph.D.

Apéndice 8. Ficha de informe de entrevista



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Análisis de la gestión presupuestaria en la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A., provincia de Santa Elena, durante el período 2023 – 2024"

Autor del Instrumento: Domínguez Pozo Rebeca Noemí

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.				x	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				x	
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				x	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.			x		
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.			x		
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				x	
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.				x	
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.				x	
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.			x		

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 22 de Octubre del 2025



Arturo Gustavo Benavides Rodríguez

Firma del Experto Informante

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, Ph.D.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
 Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ v d www.upse.edu.ec

Apéndice 9. Certificado de validación de instrumentos



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Análisis de la gestión presupuestaria en la toma de decisiones en la empresa Aquafit S.A., provincia de Santa Elena, durante el periodo 2023 – 2024", planteado por la estudiante **Domínguez Pozo Rebeca Noemí** con cédula de identidad #0923133805, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Cuestionario de Encuesta
2. Guía de Entrevista

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 22 de Octubre del 2025.



ARTURO GUSTAVO
BENAVIDES
RODRIGUEZ

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, Ph.D.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 10. Solicitud de carta aval



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio N° 312 - JXTU-ADE-2025
La Libertad, 06 de octubre del 2025

Ingeniero.
Felipe Acosta Salvatierra.
GERENTE GENERAL DE AQUAFIT S.A.
En su despacho. -

De mi consideración:

Estimado Ingeniero reciba un cordial y atento saludo de quienes conformamos la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE).

Me dirijo a usted con el propósito de poner en su conocimiento que hemos recibido la solicitud de la señorita Dominguez Pozo Rebeca Noemi, portadora de la Cédula de Ciudadanía N° 0923133805, estudiante de nuestra carrera, quien expresa su interés en desarrollar su Trabajo de Titulación bajo el tema:

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIEROS EN LA EMPRESA AQUAFIT S.A., PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023 - 2024”

Dado que el desarrollo de este estudio requiere el respaldo institucional de su distinguida empresa, le solicitamos respetuosamente la emisión de una **Carta Aval**, a través de la cual se ratifique la aceptación y se brinden las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo. Asimismo, solicitamos su autorización para que el resumen del estudio pueda ser publicado en la página oficial de la UPSE.

Cabe destacar que el presente trabajo contará con la tutoría de la Ing. Lorena Reyes Tomalá, Ph.D., quien guiará el proceso de investigación y garantizará el cumplimiento de los objetivos planteados.

Agradecemos de antemano su colaboración y quedamos atentos a su pronta respuesta.

Atentamente,



Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA
C.c. archivo
JXTUJG.

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 11. Carta aval de la empresa



La Libertad, 08 de octubre de 2025

Lcd. José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

De mi consideración:

En atención a su oficio N.º 312 - JXTU-ADE-2025, mediante el cual solicita la autorización correspondiente para que la estudiante **Domínguez Pozo Rebeca Noemí**, con cédula de ciudadanía N.º 0923133805, realice su Trabajo de Titulación:

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA AQUAFIT S.A., PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023 - 2024”,

Me permito informar la autorización y aval correspondiente para el desarrollo de la investigación en nuestra empresa. Asimismo, se le brindarán las facilidades necesarias para la obtención de la información pertinente, dentro del marco de confidencialidad institucional.

Reiteramos nuestra disposición para colaborar con los procesos académicos que contribuyan al fortalecimiento del conocimiento y la formación profesional de los estudiantes de la UPSE.

Sin otro particular, me suscribo con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,



Ing. Felipe Acosta Salvatierra
GERENTE GENERAL
AQUAFIT S.A.

Dirección: Vía Santa Elena - El Tambo Calle Principal Tel: 3034300 - 0968684841
SANTA ELENA - ECUADOR

Apéndice 12. Aprobación del tutor



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio No. 021-ADE-LGRT-2025

La Libertad, 14/11/2025

Asunto: Informe de Aprobación Trabajo de Titulación

Señor,
 Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgt.
 DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA - UPSE
 La Libertad

De mi consideración:

Reciba de mi parte un cordial saludo y a su vez mediante el presente informo a usted que, se ha concluido con el trabajo de integración curricular, cuyo título es "Análisis de la gestión presupuestaria en la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A., Provincia de Santa Elena, año 2023 - 2024", mismo que ha sido desarrollado por la estudiante Rebeca Noemí Domínguez Pozo con C.I. 0923133805 de la carrera de Administración de Empresas; razón por la que, luego de haber asesorado y revisado el trabajo de investigación según el cronograma establecido, doy por culminada la tutoría de titulación. Para que se continúe con el respectivo proceso, adjunto la siguiente documentación:

1. Trabajo de Integración Curricular, con la firma de aprobación.
2. Certificado de Antiplagio, mismo que reporta el 1% de plagio.
3. Ficha de Control de tutorías y evidencias.
4. Cronograma de tutorías.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Lorena Gisella Reyes Tomalá Ph.D.,

DOCENTE TUTOR

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
 Archivo

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
 Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 13. Certificado antiplagio



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 14 de Noviembre de 2025

017-TUTOR LGRT-2025

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado "*Análisis de la gestión presupuestaria en la toma de decisiones financieras en la empresa Aquafit S.A., Provincia de Santa Elena, año 2023 - 2024*", elaborado por la estudiante *Rebeca Noemí Domínguez Pozo*, de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 1% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,



Ing. Lorena Gisella Reyes Tomala, Ph.D.

C.I.: Cédula del Docente

DOCENTE TUTOR

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador
 Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131
www.upse.edu.ec






Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis.



INFORME DE ANÁLISIS
iTEC

TIC REBECA DOMINGUEZ COMP 2025

1%
Textos sospechosos


< 1% Similitudes
0 % de coincidencias contra consultas
0 % de coincidencias en fuentes no clasificadas
< 1% De coincidencias no reconocidas
< 1% Textos potencialmente generados por IA

Nombre del documento: TIC REBECA DOMINGUEZ COMP 2025.docx
ID del documento: c283a20255a6c1e45118aa287a742295a1
Tamaño del documento original: 115 KB

Depositar: LORNA GUELLA RIVERA TOMALA
Fecha de análisis: 16/11/2025
Tipo de carga: Interfaz
Fecha de fin de análisis: 16/11/2025






Número de palabras: 14,967
Número de caracteres: 102,236

Ubicación de las similitudes en el documento:




Fuentes de similitudes

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.edilys.org/ El presupuesto como instrumento de gestión financiera para [...] http://www.repositorio.cepal.org/bitstream/handle/10665/59557/0/S05050801030005.pdf	+ 1%		Palabras idénticas: + 1% (18 palabras)
2	Documento de otro usuario - 40960 Vista de otro usuario	+ 1%		Palabras idénticas: + 1% (17 palabras)
3	www.edilys.org/ El presupuesto como herramienta de gestión financiera para [...] http://www.repositorio.cepal.org/bitstream/handle/10665/59557/0/S05050801030005.pdf	+ 1%		Palabras idénticas: + 1% (11 palabras)
4	www.upse.edu.ec/ http://www.upse.edu.ec/bitstream/handle/2017/1/1340.pdf	+ 1%		Palabras idénticas: + 1% (11 palabras)
5	Documento de otro usuario - #126f Vista de otro usuario	+ 1%		Palabras idénticas: + 1% (12 palabras)

Dirección: Campus matriz, La Libertad - prov. Santa Elena - Ecuador
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781732 ext 131
www.upse.edu.ec



UPSE_EC @upse_ec upse_ec UPSEenTweets

Apéndice 14. Entrevista a jefe financiero**Apéndice 15. Entrevista a Contador**