

## El presupuesto y el control de los costos de producción de una empresa en la provincia de El Oro

*Budgeting and control of production costs of a company in the province of El Oro*

Doris Adriana Morales Pineda, Patricia Alexandra Uriguen Aguirre, Luis Octavio Señalín Morales

### Resumen

En la Empresa AGROP SA no todos los departamentos participan en la toma de decisiones, aunado al hecho que las áreas administrativas, financieras y productivas no manejan en forma oportuna información de los costos de producción, lo que limita el manejo en forma adecuada de la contabilidad de costos, en consecuencia, no es posible estudiar y medir los costos para incrementar la rentabilidad. Por ello, el presente artículo ha sido elaborado en la Empresa AGROP SA, con la finalidad de ayudar a corregir los procesos de determinación de costos de producción que aplican en la institución, esencialmente con la identificación precisa de los costos directos e indirectos; ya que de estos depende en gran manera el éxito o fracaso de esta y a partir de esto la empresa. Como conclusiones, en la empresa la aplicación de un modelo presupuestario contribuyó con la identificación de los costos reales del proceso productivo; por ende, el incremento de la relación costo-beneficio. La empresa AGROP S.A sustenta las estimaciones presupuestarias en los costos de la materia prima en la que existe mayor variación en sus precios.

**Palabras claves:** presupuesto; gestión; costos; gastos; inversión.

---

### Doris Adriana Morales Pineda

Universidad Técnica de Machala | Machala | Ecuador. dmorales\_est@utmachala.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-1792-0332>

### Patricia Alexandra Uriguen Aguirre

Universidad Técnica de Machala | Machala | Ecuador. puriguen@utmachala.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-3095-8765>

### Luis Octavio Señalín Morales

Universidad Técnica de Machala | Machala | Ecuador. lsenalin@utmachala.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-2287-3534>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v9i40.1234>  
ISSN 2477-9083  
Vol. 9 No. 40 abril-junio, 2024, e2401234  
Quito, Ecuador

Enviado: marzo 29, 2024  
Aceptado: junio 06, 2024  
Publicado: junio 21, 2024  
Publicación Continua



## Abstract

In the AGROP SA Company, not all departments participate in decision making, coupled with the fact that the administrative, financial and productive areas do not manage production cost information in a timely manner, which limits the adequate management of cost accounting, consequently it is not possible to study and measure the costs to increase profitability. Therefore, this article has been prepared in the Company AGROP SA, with the purpose of helping to correct the production cost determination processes that apply in the institution, essentially with the precise identification of direct and indirect costs; since the success or failure of the company and, from this, the company depends greatly on these. As conclusions, in the company the application of a budget model contributed with the identification of the real costs of the production process; therefore, the increase in the cost-benefit ratio. The company AGROP S.A bases the budget estimates on the costs of the raw materials in which there is the greatest variation in prices.

**Keywords:** budget; management; costs; expenses; investment.

## Introducción

El fenómeno de la globalización y los constantes avances de los sistemas de información permitieron la masificación del uso de internet y la comunicación entre las personas en tiempo real, así como el intercambio de productos y servicios desde diferentes escenarios geográficos, lo que transformó la cotidianidad de los ciudadanos y de las organizaciones. Dado que, el comercio electrónico amplió el mercado y la competencia, las empresas indistintamente del tamaño o la actividad económica pueden participar en el mercado internacional, por lo que deben fijar los precios de venta competitivos, considerando los costos de producción, sin perder de vista el margen de ganancias (Carrillo, 2023).

En este escenario es necesario incorporar en la gestión de los negocios la planificación financiera; en especial la presupuestaria herramienta de planeación y control de las empresas que permite mitigar riesgos en las operaciones además de la constante revisión de políticas y estrategias. La planificación presupuestaria permite a los diversos actores económicos el procesamiento de la información y lograr la eficiencia en la gestión administrativa que asegure la sobrevivencia de las operaciones de las empresas en el mercado global (Buitrago, 2021).

La planificación presupuestaria representa un elemento esencial para estimular la consecución de la excelencia, la mejora continua y el aumento de rendimiento en todas las organizaciones. Es el conjunto de elemento que facilitan alcanzar los objetivos previstos en los plazos y lapsos previstos (Muñiz, 2009).

Por su parte Cañizares (2021), indica que el presupuesto es un documento que expresa de manera cuantitativa información para proyectar los mecanismos de control para la ejecución, a través de un análisis oportuno se puede identificar los recursos y organizar las actividades necesarios para el logro de los objetivos. Sin embargo, algunas empresas no emplean las técnicas de la planificación presupuestaria o no se apegan a las pautas establecidas en el presupuesto, situación

que limita el manejo de información actualizada necesaria para la toma oportuna de decisiones orientadas al crecimiento y rentabilidad del modelo de negocios. Las empresas requieren mantener información transparente, oportuna, exacta y relevante sobre la situación económica que atraviesa la organización para establecer las estrategias de mercado y el correcto direccionamiento de las operaciones.

A partir de la segunda mitad del siglo XX la contabilidad de costos experimento importantes cambios en la planeación empresarial con el surgimiento de la planificación estratégica que permitía a las empresas a posicionarse en los mercados (Palacios, 2020). La planificación estratégica permitió el establecimiento de indicadores para la determinación de los costos de producción, dependiendo del proceso desarrollado, se generan por órdenes de trabajo, por proceso, híbrido y costeo basado en actividades (CBA) (Meleán-Romero & Torres, 2021).

Ahora bien, producto de la importancia que tiene para las empresas la implementación del presupuesto y el control de los costos de producción, existen diversas definiciones de presupuesto. Por ello, se consultaron distintas fuentes de información que permitieron una mejor comprensión de la importancia que tiene para el crecimiento y éxito de las empresas, el control adecuado de los costos y presupuesto de los recursos materiales y económicos. Los sistemas de costos son definidos por Sinisterra y Rincón (2017), como el conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos de costos con el objetivo de determinar el costo unitario, planear producción y tomar decisiones.

Para Burbano (2019), es fundamental que las empresas comprendan los costos y gerencien el presupuesto, con el objetivo de tomar decisiones oportunas sobre la administración financiera de la organización, en consecuencia, es esencial establecer con claridad que definimos como gasto y costo, en virtud que ambos implican la erogación de dinero. De manera que, el gasto implica una salida de activo circulante que no es susceptible de recuperación; mientras que el costo es la inversión que se realiza con el propósito de recibir un beneficio futuro.

Por su parte Capa et al. (2019), señalan que el establecimiento de los costos en la industria permite mejorar la calidad del proceso productivo, en consecuencia, en el ámbito empresarial existen tres tipos de costos por procesos, órdenes de producción y el ABC, los cuales se emplean una vez se determina el medio de control de acuerdo con los volúmenes de producción y la necesidad de información que la industria requiera.

El objetivo principal de la contabilidad de gestión ha sido minimizar los costos y maximizar las utilidades, lo que ha dado origen al estudio de los indicadores de gestión que nos permite de mejor manera la planificación y el control sobre los recursos, tanto materiales como humanos, detectando posibles errores y dando solución en el tiempo oportuno (Arias & Cano, 2021).

Para Santillán-Yuqui et al. (2020), el presupuesto de las organizaciones es un plan de las operaciones y recursos monetarios que se realiza para el cumplimiento de los objetivos y a su vez el control de las actividades, principalmente de ingresos y gastos, que pueden ser a corto o largo plazo y permita evaluar el rendimiento de la empresa y tomar las decisiones adecuadas. De acuerdo con Ramirez (2011), los presupuestos son importantes porque mitigan los riesgos en las operaciones de la empresa, estimulan el trabajo en equipo el sentido de la pertenencia e induce al talento humano a la acción, a formular objetivos y alcanzar resultados; al igual que permiten la asignación de responsabilidades entre directivos, mandos medios y operativos y la revisión permanente de las políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia las metas establecidas.

El presupuesto se clasifica en rígido o estático no permite ningún tipo de ajuste del previsto, cuando difiera entre el valor asignado con el desarrollo de la actividad real. Por el contrario, el presupuesto flexible se ajusta a los cambios tanto en los costos fijos como variables, analizando el comportamiento de cada uno de los costos. Los presupuestos pueden ser formulados por periodos a corto en lapsos de tiempo menores a un año y, largo plazo en periodos mayores a tres años, generalmente se preparan a cinco años (Perona, 2021).

De tal manera que, el presupuesto permite entender el comportamiento de la empresa para tomar decisiones sobre aspectos generales del perfil financiero, operativo y comercial que garanticen el equilibrio e interacción sana de todos estos componentes en el logro de los objetivos estratégicos. El presupuesto permite a las empresas estimar los resultados futuros para la evaluación del desempeño y la toma de decisiones con el objetivo de incrementar la productividad, la eficiencia y generar mayores beneficios, de allí que la importancia de la planificación presupuestaria.

Para las empresas en Ecuador la planificación presupuestaria es una herramienta viable para garantizar los resultados económicos, especialmente las pequeñas y medianas empresas. Entre las empresas de Ecuador con mayores necesidades de implementar la planificación presupuestaria y de costos se encuentran las PYMES que generan un número importante de empleos y contribuyen al crecimiento socioeconómico del Ecuador, como resultado de la pandemia generada por el COVID 19 y el aislamiento social, el crecimiento de este tipo de empresas fue exponencial en el año 2020, dado la necesidad de generar brindar productos y servicios susceptibles de ser comercializados a través de las plataformas virtuales (Ortiz-Choez et al., 2024).

Las PYMES según representan un importante aporte al PIB lo que se evidencia en el crecimiento del PIB y su correlación con el incremento del número de PYMES (Ortiz-Choez y otros, 2024), las cuales representan el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y crean casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día. (Ron & Sacoto, 2017). Entre los sectores de mayor aporte a la economía, es el sector agrícola aproximadamente 7,81%, en especial “el sector bananero: la exportación bananera representa el 2% del PIB general y aproximadamente el 35% del PIB agrícola” (Acaro & Córdova, 2021, p. 1556).

Al igual que, el sector avícola ha crecido, dada la importancia al consumo de carne de pollo en la dieta de los ecuatorianos y forma parte de la canasta familiar básica. En el año 2021 en el país se produjeron 495.000 toneladas de carne de pollo, 15.000 toneladas más que en años anteriores, lo que representó un incremento de 3.13% según cifras reveladas por la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Palma-Avellán & Sabando-Mendoza, 2023).

En la Provincia El Oro la actividad económica con mayor peso en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) es la agricultura, aporta el 19% del PIB, por ende, se dedica alrededor de 84 mil hectáreas de la superficie a cultivos como banano, cacao, café, arroz, maíz duro seco, maíz suave seco y caña de azúcar, que representan el 93% de la producción bruta del sector (Chiriboga et al., 2010). En cuanto a, la actividad productiva del sector avícola representa un importante aporte para la economía de la provincia El Oro, en especial para el cantón Balsas primer centro avícola del país, el 80% de la población se dedica a la producción aviar ya sea de manera directa o indirecta, el resto de los habitantes realizan actividades dentro de la agricultura.

Sin embargo, la crisis sanitaria mundial generada por pandemia del Covid-19, puso en evidencia que la sostenibilidad de la economía agrícola depende de un conjunto de factores como la innovación que conlleva la implementación de la planificación presupuestaria y el control de los costos de producción (Rocafuerte, 2021). La pandemia del Covid-19 produjo el cierre de empresas dejando sin empleo a miles de trabajadores. Ante este escenario, la planificación presupuestaria permitió a las empresas la resiliencia económica para afrontar la grave crisis, a través de la innovación para redimensionar y reenfocar el modelo de negocio con nuevos objetivos estratégicos y financieros (Tulcanazo, 2022).

Entre las empresas de la Provincia de El Oro, dedicada a la actividad de la explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas, se encuentra AGROP S.A, la cual empezó como pequeño negocio familiar, estando en el mercado alrededor de 20 años, sin embargo, a partir del 25 de enero del año 2019, el propietario junto a sus hijos constituyó una empresa bajo la figura jurídica del Régimen General de contribuyente del Servicio de Rentas Internas.

Para sus operaciones la empresa AGROP S.A posee 25 hectáreas de terreno propio del cual el 50% se encuentra en su máxima producción. La empresa tiene como actividad económica la explotación de criaderos de pollos, para ello emplea una nómina de empleados de 30 personas aproximadamente, que desempeñan funciones como personal de producción, administrativo y de ventas, el liderazgo de la empresa recae el Directorio quien ejercer la máxima autoridad. La empresa se encuentra ubicada en la parroquia Saracay está ubicada al sur del país en las estribaciones de la cordillera occidental de Los Andes, noroeste del territorio del Cantón Piñas a 27 Km de la cabecera cantonal, en la zona centro sur de la Provincia de El Oro.

A partir de su transformación en persona jurídica en compañía la empresa AGROP SA, invirtió importantes recursos para la importación de equipos tecnológicos destinados a la modernización y tecnificación de la infraestructura de producción con el objetivo principal de optimizar la productividad y disminuir los costos de producción, desarrollando ventajas competitivas para

incrementar el posicionamiento y satisfacer las exigencias de la demanda del mercado actual. Diversos factores inciden en el éxito económico de la actividad agropecuaria, muchos de los cuales desafortunadamente escapan del control de las empresas agrícolas, para ello es necesario identificar la mejor decisión que permitan el logro de los objetivos propuestos.

### **Plan estratégico de la empresa agrop S.A.**

**Misión:** Ser reconocidos como uno de los principales productores, mediante el desarrollo de infraestructura, tecnología y talento humano, permitiéndonos generar altos niveles de competitividad y rentabilidad para nuestros socios, contribuyendo así con el desarrollo económico del país.

**Visión:** Consolidarnos como los productores de mayor influencia en el sector agroindustrial y alimenticio, mediante el desarrollo de infraestructura, tecnología y talento humano que nos permita generar altos niveles de competitividad y rentabilidad.

**Objetivo:** Asegurar a los clientes que la gestión de calidad y seguridad alimentaria de nuestra empresa se realiza conforme a la legislación vigente y procedimientos del caso.

**Delimitación del mercado:** Está constituido por las empresas que ofrecen el producto y las personas u organizaciones que adquieren dicho producto la provincia El Oro tiene una población de 714.592 personas, se ha tomado un segmento de 5 años a 79 años de edad que consumen pollo dando un total de 514.000 personas, y en promedio de 4 personas por familia dando así un total de 12.310 familias que consumen pollo.

Ahora bien, la inversión que realizan las empresas avícolas exige un constante análisis de los costos de producción, al igual que la estimación del retorno del capital invertido, no obstante la AGROP SA, no ha implementado las herramientas para el adecuado control de los costos de producción; por otra parte la comunicación es débil entre los departamentos, dando como resultado registros contables errados y escaso control en los costos de producción, al igual que el desconocimiento por parte del personal de la empresa sobre presupuesto, dando como resultado, error en los rubros de cada elemento de los costos de producción. Esta situación se evidencia en los estados financieros en los cuales existen saldos inconsistentes. En consecuencia, se plantea la siguiente interrogante ¿La implementación del plan de presupuesto mejorará el control de costos de producción de la empresa AGROP S.A ubicada en la provincia El Oro? Este trabajo investigativo tiene como objetivo general “Diseñar un modelo de presupuesto utilizando la teoría del proceso presupuestario para la optimización de los costos de producción en la empresa AGROP S.A”.

## Metodología

La investigación que fue de tipo aplicada, ya que brindo soluciones a la empresa “AGROP S.A.”; según el objetivo la investigación fue descriptiva porque permitió una descripción de las variables objeto de estudio. Según su contexto la investigación es de campo, porque se desarrolla en la empresa AGROP S.A. Según el control de la variable de investigación fue no experimental, porque no estuvo presente la manipulación de las variables objeto de estudio.

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista, la cual es empleado en estudios que tienen como propósito verificar una hipótesis anticipada que se establece cuantitativamente, es decir se basa en una suposición y puede ser entendida, identificada y medida, de esta manera controlar la influencia de todos los factores para las variables de interés (Janzen, 2022).

El enfoque en el cual se sustentó fue el cuantitativo que implicó recopilar y analizar los datos numéricos y el análisis estadístico, por lo que se centran en mediciones objetivas y análisis estadísticos y matemáticos, a través de los datos empíricos, mediante las encuestas, entrevistas, etc. (Sanchez & Murillo, 2021).

El método de la investigación fue el hipotético–deductivo durante el transcurso de toda la investigación: desde la valoración de las manifestaciones externas del problema científico relacionados con el presupuesto y el control de los costos de producción de la empresa AGROP S.A. de El Oro en el 2022, hasta la deducción de conclusiones como resultado., este método “se basa en la lógica y estudia hechos” (Bernal, 2016, p. 71)

La población está constituida por los empleados de la empresa AGROP S.A.”, ubicada en la Provincia de El Oro, mientras que la selección de la muestra se realizó mediante el muestreo no probabilístico a juicio del investigador; de manera que se seleccionó como muestra a cinco empleados que cumplen funciones en la entidad con incidencia en las decisiones y cargos de las áreas de producción, contable, ventas y compras.

Los métodos empíricos empleados fueron la entrevista que es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. (Bernal, 2016).

## Resultados

En esta sección contiene información relacionada con los resultados obtenidos tanto de la aplicación de los métodos empíricos específicamente la encuesta, como la investigación documental que permitieron la elaboración de una propuesta para mejorar el control presupuestario de la empresa.

## Conceptualización del proceso presupuestario

### *Métodos de pronósticos*

Para la formulación del presupuesto existen dos tipos de métodos de pronósticos cuantitativos y cualitativos. Para Buitriago (2021), los métodos cualitativos emplean los criterios del personal de ventas, en el cual existe una alta participación desde el nivel inferior hasta la estructuras superiores de la organización. Igualmente, los criterios de supervisores de la división de ventas, en el cual se excluyen la opinión de los vendedores ni de los directivos. Los criterios de los ejecutivos de acuerdo con información sobre el comportamiento de las ventas del modelo de negocio, el comportamiento del mercado.

En cuanto a los métodos cuantitativos empleados el aritmético de incremento porcentual que permite el análisis de las ventas de una empresa de seis años anteriores para estimar las posibles ventas para el año siete. El método semipromedio se toma una parte de los datos de las ventas de una determinada cantidad de años. El método de promedio móviles para pronosticar a corto y medio plazo. A corto plazo: de un día a un mes, y a medio plazo: de un mes a un año. La precisión es mayor a corto plazo (Buitriago, 2021).

### *Presupuesto de producción*

Para Ramírez (2011), la efectividad del presupuesto es necesario identificar el marco estratégico de la empresa, su visión, su misión, valores, políticas que permita a largo plazo la permanencia en el mercado y en el corto plazo el logro de las metas estimadas, para ello es esencial conocer las necesidades de los clientes tanto ya fidelizados como potenciales, de manera que es necesario la constante innovación de productos o servicios de calidad con un fin, que contribuya con la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Igualmente, es necesario que la organización domine el presupuesto, para la formulación previamente se debe considerar analizar el entorno interno las debilidades y fortalezas, al igual que, el entorno externo las amenazas y oportunidades entre estas la competencia, proveedores, consumidores, política fiscal, precios, etc. Las estrategias deben estar fundamentadas en un sistema de contabilidad que suministre información adecuada y oportunas para el establecimiento de pronósticos sobre metas, posibilidad de mejoras como ventajas competitivas (Rivera, 2024).

Figura 1. Elementos del presupuesto de producción.

COSTOS	INVENTARIO	GASTOS	FACTORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Indirectos de fabricación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto en proceso</li> <li>• Producto terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribucion</li> <li>• Financieros</li> <li>• Administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos</li> <li>• Maquinaria empleada</li> </ul>

Fuente: (Buitriago, 2021). Procesado por: Los autores (2024).

## Planificación de las operaciones de manufactura

Es la determinación del número de unidades de cada producto que habrá de fabricarse en un periodo dado para hacer frente a las ventas, a los niveles planeados de inventarios de productos terminados y a los costos asociados a esos niveles de producción. Para esto se debe definir políticas sobre niveles de inventario, la cantidad total de producto generados en el periodo presupuestal y la distribuir la producción e periodos intermedios (Rocafuerte, 2021).

Como se observa en la Figura 1, el punto de partida es el presupuesto de ventas en el cual se estiman las unidades a producir durante un periodo de tiempo necesarias para mantener los niveles de inventarios de los productos terminados y las necesidades de ventas, el presupuesto de producción es igual a las ventas presupuestadas más el inventario final. Para ello, es necesario establecer las ventas de los productos, por regiones en el periodo determinado, los niveles de inventario inicial y final de productos terminados, así como las políticas de inventarios de productos terminados (Buitrago, 2021).

Figura 2. Planificación de las operaciones de manufactura.



Fuente: (Buitrago, 2021, p. 85). Procesado por: Los autores (2024).

Para la elaboración de presupuesto de materiales se identifican las necesidades de los materiales por costo, cuanto y cuando comprar; al igual que los materiales para situaciones de imprevistos o inesperadas. En el presupuesto de mano de obra directa se deben considerar las unidades a producir por tiempo estándar y tasa salarial que permita estimar el costo de mano de obra directa. Los costos indirectos de fabricación no están asociados directamente con la producción y representan una cifra bastante significativa en las industrias, se clasifican en fijos como seguros, depreciación, arrendamientos y variables como mantenimiento, energía y mano de obra indirecta (Ramirez, 2011).

Figura 3. Elementos del costo.

Materia prima	Mano de obra directa	Indirectos de fabricación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el material principal que se utilizan para transformar en un bien terminado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos realizados al personal de nómina de producción, que se efectuaron dentro del proceso de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son aquellos gastos necesarios para la producción.</li> </ul>

Fuente: (Buitriago, 2021). Procesado por: Los autores (2024).

Para Casanova et al. (2021), la contabilidad de costos es una rama de la contabilidad considerada como una técnica para la medición de los recursos monetarios utilizados, de manera que se pueda estudiar y medir los costos con el objetivo de entregar información eficiente para entender la rentabilidad y los rendimientos financieros de una empresa.

### **Presupuesto y control de los costos de fabricación de la empresa "AGROP S.A."**

Como resultados de la entrevista realizada a cinco miembros del equipo de trabajo de la empresa AGROP S.A., se identificaron los aspectos positivos y negativos del presupuesto y control de los costos de fabricación de la empresa "AGROP S.A.", los cuales se exponen en la tabla 1.

Tabla1. Aspectos positivos y negativos del proceso de presupuesto y control de los costos de la empresa AGROP S.A.

Temas	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Elaboración del presupuesto anual	Diseño de una base de costo por cierta cantidad de producción.	Desconocimiento del presupuesto anual.
Criterios para establecer el presupuesto anual	Cantidad de aves proyectadas para establecer la cantidad de premezcla a utilizar.	Desconocimiento del presupuesto anual Omisión de información valiosa para la toma de decisiones. No participan todos los departamentos.
Mecanismos de control de los costos	Solo las áreas de producción y logística realizan mecanismos de control de costos.	No existe un control de los costos.
Variaciones más significativas entre el presupuesto, los costos y gastos del periodo 2022	La mayor variación en los costos relacionados con la materia prima.	El personal desconoce las variaciones.
Existe una programación de producción	Se determinan una cantidad que se proyecta para el año.	Desconocen la programación anual.
Es posible mejorar el rendimiento del presupuesto	Para mejorar el rendimiento es necesario la participación de todos los responsables.	Consideran que es responsabilidad de contabilidad y finanzas.

Fuente: Entrevistas (2024). Procesado por: Los autores (2024).

### Modelo de presupuesto para la toma de decisiones estratégicas de la empresa AGROP S.A

El modelo de presupuesto planteado ha sido concebido y reflexionado en el marco de concepción teórica y tomando en cuenta la experiencia de la empresa AGROP S.A en la comercialización y criaderos de aves de corral. Las fases diseñadas para el desarrollo del modelo están correlacionadas de tal forma que se permite un análisis durante todo el proceso presupuestario. El empleo del modelo incide en el control presupuestario, ya que permite la generación de reportes financieros de decisión en función de indicadores de gestión.

Tabla 2. Presupuesto.

Unidad:							
Código:							
Cuenta:							
N	Descripción Item De Gasto	Igo Subc.	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	Prioridad	Observac. Ap;Na;Er

Fuente: Los Autores (2024).

Tabla3. Plan de Cuentas de Ingresos y Egresos.

Cuenta	Descripción

Fuente: Los Autores (2024).

Figura 4. Proceso Presupuestario.



Fuente: Análisis DuPont. Procesado: Los Autores (2024).

Tabla 4. Fase de Ejecución Determinación del Precio.

PRECIO		
Internos		
Materia Prima		5
Mano de obra		2,47
Costos indirectos		0,1715
Costos totales	\$	7,64
Margen de ganancia		
Venta del producto		9,375
Costos totales	\$	7,64
Margen de ganancia	\$	1,73

Fuente: Los Autores (2024).

Tabla 5. Modelo de presupuesto Rubro para crianza (unidad productiva aves).

Ítem	Unidades, kg	\$/unidad	Total (\$)
Ingresos			123.000
Costos fijos	1.000	9,375	9.375
Costos variables	1.600	9,375	9.375
Total de costos (b+c)			24.375
Margen Neto (a- (b+c))			98.625

Fuente: Los Autores (2024).

En las tablas 4 y 5 se puede observar los elementos que son considerados para el establecimiento de precios fundamental para cualquier otro modelo de negocio; ya que si el precio es fijado por debajo de los costos operativos es factible que resulte obtener un margen de ganancias, por el contrario, si el precio es valorado muy alto la empresa puede generar el riesgo de no ofrecer ventajas competitivas y perder posicionamiento en el mercado.

De manera que, el método de costos aplicado en la empresa es el de utilidad bruta que consiste establecer los cálculos de acuerdo con los costos operativos como el de adquisición de la materia prima, luego aplicar ese resultado al costo de compra para determinar el precio de venta, este método en combinación con el sistema de costos ABC el cual facilita la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos en función de las actividades propias del modelo de negocio.

Posterior, a la selección del método de costo se diseñó la matriz de Presupuesto Global Mensual, la cual tiene como propósito el manejo de la información actualizada necesaria para la toma oportuna de decisiones orientadas al crecimiento y rentabilidad del modelo de negocios, ya que brinda a la empresa la estimación de los recursos que debe emplear para el logro de los objetivos.

Tabla 6. Presupuesto Global Mensual.

<b>Avícola Agrosap</b>	<b>Fecha:</b>	<b>19/3/2024</b>	<b>Costo Por Cada Rubro</b>	<b>% Por Rubro</b>
Cantidad de pollos: 34.200				
LIQUIDADADA EL 29 DE ABRIL DE 2024				
Pollo Bello (34.200) X0,61			0,1066	16
Balanceado			0,4964	75,00
Trabajador (800/30)*77			0,0105	1,6
Medicina			0,0005	0,082
Deseinfección			0,0007	1,13
Vacunación			0,0068	1,01
Gas Ind 30+ Diesel			0,0042	0,467
Cargadas			0,0063	0,9
Luz			0,0011	0,15
Costos Indirectos				0,033
Nutricionista			0,0005	0,36
Veterinario			0,0024	0,15
Administrado			0,0041	0,62
Personal Administrativo			0,0012	0,16
Camioneta			0,0033	0,108
Camión Diego + Dixo			0,0018	0,27
Depreciación Climatizados			0,0089	1,96
Gastos Totales				
Ventas				
Utilidad En Granja	41.526,00			
Utilidad De Balanceado	4.356,00			
Utilidad Total		45.882,00		
Conversión				
Costos De Producción			0,6553	100
Peso Promedio				
Balanceado X Cado Polo				
Prom. Venta				

Fuente: Los Autores (2024).

## Discusión

Santillan et al. (2020), plantea que el presupuesto de las organizaciones es un plan de las operaciones y recursos monetarios que se realiza para el cumplimiento de los objetivos y a su vez el control de las actividades, principalmente de ingresos y gastos. De manera que, es esencial fortalecer el proceso presupuestario en la organización para lograr una mejor valoración y confiabilidad en el establecimiento de la información contable.

En esta misma línea argumentativa Muñiz (2009), resalta la importancia de la planificación presupuestaria, la cual constituye un elemento fundamental en el cumplimiento de la misión de las organizaciones, dado el impacto que tiene en la mejora continua y el aumento de rendimiento en los plazos y lapsos previstos.

Especialmente en la economía ecuatoriana caracterizada por un importante aporte al PIB de las pequeñas y medianas empresas PYMES, además del número de empleos que generan anualmente que contribuye al crecimiento socioeconómico del Ecuador. Ahora bien, la dinámica de las PYMES exige la implementación de herramientas gerenciales como la planificación presupuestaria y de costos.

El sector de las pymes que en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento es el sector avícola, claro ejemplo de ello es la empresa avícola AGROP S.A, cuyos dueños deciden constituir una empresa dada la experiencia acumulada de más de 30 años dedicados a los criadores de pollos, por ello AGROP S.A inicia sus operaciones registradas como compañía anónima a partir del 25 de enero del año 2019, en el contexto de la pandemia.

Esta decisión empresarial permitió modernizar el emprendimiento familiar y conllevó a la implementación de estrategias orientadas al crecimiento del modelo de negocio. Ahora bien, entre las debilidades identificadas en la investigación la empresa no posee un modelo de presupuesto adecuado a la dinámica organizacional propia de una empresa dedicada a la actividad agrícola como es el proceso productivo de aves de corral.

La elaboración del presupuesto y el adecuado control de costos debe ser una prioridad para la empresa como lo plantean Capa et al. (2019), el establecimiento de los costos permite mejorar la calidad del proceso productivo. Sin embargo, como se evidencio en los resultados los costos de las materias primas de las aves no son analizados con exhaustividad por los departamentos responsables, lo que limita establecer las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutados, al igual que clasificar los costos fijos y variables que permita comprender el impacto financiero en la empresa; conocer los costos de manera minuciosa, contribuirá a que se den menores diferencias entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Por otra parte, es necesario que todos los departamentos de la empresa responsables del proceso productivo y la toma decisiones, es decir las áreas administrativas, financieras y productivas manejen en forma oportuna información de los costos de producción, (Ramirez, 2011). Sin embargo, entre las debilidades de la organización es precisamente que no es empleada en forma adecuada y oportuna la información derivada de la contabilidad de costos, que se pueda estudiar y medir los costos con el objetivo de entregar información eficiente para entender la rentabilidad y los rendimientos financieros de una empresa (Casanova et al., 2021).

## Conclusiones

En la empresa la aplicación de un modelo presupuestario contribuyó con la identificación de los costos reales del proceso productivo; por ende, el incremento de la relación costo–beneficio. La empresa AGROP S.A sustenta las estimaciones presupuestarias en los costos de la materia prima en la que existe mayor variación en sus precios.

Entre las debilidades, los departamentos de la empresa no participan en su totalidad en el establecimiento de mecanismos de control de los costos solo el área producción, situación que limita las operaciones y resultados esperados de la actividad económica. Es importante que todo el personal de la empresa avícola AGROP S.A, conozca el presupuesto periodo a periodo, con el fin de concientizar a los colaboradores sobre los costos y gastos de sus operaciones económicas.

Producto del procesamiento de información obtenida, se realizó de en forma correcta la propuesta de un modelo presupuestario que constituye una recomendación a la empresa avícola AGROP S.A, para el manejo adecuado del control de costos al igual que el presupuesto, fomentando entre todos sus departamentos la importancia que ambos tienen en los resultados financieros de la empresa.

## Referencias

- Acaro, L., y Córdova, A. (2021). Evolución en las exportaciones de banano e impacto del desarrollo económico, provincia de El Oro 2011–2020, pre-pandemia, pandemia; aplicando series de tiempo. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1558-1577. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.2074>
- Arias, J., y Cano, V. (2021). Contabilidad de gestión y regímenes de poder: revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones. *Innovar*, 31(82), 45-64. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n82.98427>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Buitrago, J. (2021). *El presupuesto en Excel*. Editorial UPTC.
- Burbano, A. (2019). *Costos y presupuestos conceptos fundamentales para la gerencia*. Universitarias Colombia.
- Cañizares, E. (2021). *Planificación presupuestaria y su importancia para establecer las utilidades futuras* [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Capa, L., García, M., y Herrera, A. (2019). Consideraciones a los tipos de costeo de la producción para la responsabilidad social empresarial. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(5), 369-370.
- Carrillo, P. (2023). *Capitalismo de plataformas y precarización laboral: el caso de los “socios repartidores” de Uber Eats en Quito en el año 2020* [Tesis de maestría, FLACSO]. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/20165>

- Casanova, C., Núñez, R., Navarrete, C., y Proaño, E. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 302-314. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/html/>
- Cevallos, D., y Correa, C. (2019). Los presupuestos como base de la planeación financiera en la educación contable. *Revista Colombiana De Contabilidad-ASFACOP*, 7(13), 189-202. <https://doi.org/10.56241/asf.v7n13.126>
- Chacón, G., Bustos, C., y Rojas, E. (2006). Los procesos de producción. *Actualidad Contable FACES*, 9(12), 16-26. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701203.pdf>
- Chiriboga, M., Vasquez, E., y Sotomayor, O. (2010). Precios Agropecuarios e Ingresos: El Caso de Tres Provincias en Ecuador. *Universitas, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 12(2). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/4761/476147380005.pdf>
- Izquierdo, M. (2021). *Logros y retos en la implementación del presupuesto por resultados en Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. <https://lc.cx/is1AzS>
- Janzen, W. (2022). Una síntesis crítica mínima de las portaciones de los paradigmas interpretativo y sociocrítico a la investigación educacional. *Enfoques*, 34(2), 13-33. <https://doi.org/10.56487/enfoques.v34i2.1058>
- Meleán-Romero, R., y Torres, F. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: Reflexiones sobre sus génesis. *RETOS: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 131-146. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.08>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Informe del Sector Bananero Ecuatoriano*.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. PROFIT.
- Ortiz-Choez, G., Constantine-Castro, J., Martillo-Mieles, O., y Silva-Idrovo, R. (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 736-743. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2273>
- Pacheco Bautista, F. A. (2019). *Costos de producción*. Ediciones USTA Tunja.
- Pacheco Coello, E. C. (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 20-32. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Palma-Avellán, A., y Sabando-Mendoza, E. (2023). Producción y consumo avícola en Manabí. Una comparación interna entre demanda y consumo. *593 Digital Publisher*, 8(3), 777-793. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1822>
- Perona, G. (2021). *Análisis de los estados contables del fideicomiso de construcción al costo y el reflejo de la realidad económica* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Córdoba]. <https://lc.cx/WveTdm>
- Ramirez, C. (2011). Los presupuestos: Sus objetivos e importancia. *Revista Cultural UNILIBRE*, 1(2), 73-84. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista\\_cultural/article/view/3981](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3981)

- Rivera, J. (2024). *Manual de procedimientos administrativo, financiero y contable en la Empresa Florícola Rose, del cantón Cayambe, Provincia Pichincha, Ecuador* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte]. <https://lc.cx/RNG7nQ>
- Rocafuerte, R. (2021). *Planificación presupuestaria y su importancia para establecer las utilidades futuras* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://lc.cx/Fc8cwb>
- Ron, R., y Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53), 15-30. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Sanchez, A., y Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, 9(2). <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Santillán-Yuqui, C., Narváez-Zurita, C., y Ormaza-Andrade, J. (2020). Presupuesto de operación y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en empresas manufactureras. *Cienciamatria*, 6(2), 584-614. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i3.398>
- Sinisterra, G., y Rincón, C. (2017). *Contabilidad de costos con aproximación a las normas internacionales*. ECOE Ediciones.
- Tulcanazo Cabascango, T. F. (2022). *La resiliencia económica en Ecuador en el contexto de la crisis sanitaria Covid-19* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte]. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12521>

## **Autores**

**Doris Adriana Morales Pineda.** Ing. CPA en Contabilidad y Auditoría Contadora General de la compañía Aviporecis S.A.

**Patricia Alexandra Uriguen Aguirre.** Economista con mención en gestión empresarial, especialización en finanzas, Diplomado superior en innovaciones educativas, Maestría en Administración de Empresas. Doctor en Administración Estratégica de Empresas (Ph.D). Miembro del grupo de investigación en desarrollo económico territorial. Revisor de artículos científicos en la revista indexada Revista Científica y Tecnológica UPSE. Profesor titular auxiliar nivel 2 grado 2 tiempo completo de la Universidad Técnica de Machala.

**Luis Octavio Señalín Morales.** Máster Universitario en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Técnica de Machala Profesor Titular en la Universidad Técnica de Machala – Ecuador.

## **Declaración**

### **Conflicto de interés**

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

### **Financiamiento**

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

### **Notas**

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.