



AÑO 30 NO. ESPECIAL 14, 2025

JULIO-DICIEMBRE



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Caminos, W. G., León, D. A., Haro, D. A., y Bravo, M. B. (2025). Presupuesto y planificación estratégica en empresas ecuatorianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(Especial 14), 1260-1273. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial14.24>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 30 No. Especial 14, 2025, 1260-1273  
Julio-Diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Presupuesto y planificación estratégica en empresas ecuatorianas

Caminos Manjarrez, Walter Geovanny\*  
León Gualán, David Alejandro\*\*  
Haro Avalos, Diego Alexander\*\*\*  
Bravo Avalos, María Belén\*\*\*\*

## Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el presupuesto como herramienta estratégica para la planificación financiera en empresas ecuatorianas, considerando su incidencia en la rentabilidad y sostenibilidad organizacional, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental, mediante la recopilación de información en 20 empresas nacionales, diferenciadas según la aplicación o no de procesos presupuestarios estructurados, se evaluaron indicadores como rentabilidad sobre activos (ROA), control de gastos, planificación estratégica y capacidad de respuesta ante crisis, los resultados muestran que las empresas con presupuestos formales alcanzan un ROA superior al 7,50 %, con mejor gestión financiera, planificación participativa y mayor capacidad de adaptación frente a contextos adversos, aquellas sin procesos presupuestarios evidencian debilidades estructurales, rentabilidad cercana al 4 % y baja resiliencia, se concluye que el presupuesto trasciende su función operativa y se constituye en un instrumento de gobernanza financiera, crítico para la eficiencia, sostenibilidad y competitividad del sector empresarial ecuatoriano.

**Palabras clave:** presupuestos; planificación financiera; herramienta estratégica; empresas ecuatorianas; sostenibilidad organizacional.

---

Recibido: 28.04.25      Aceptado: 29.07.25

\* Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Máster en Finanzas, Ph.D. en Economía y Finanzas, Docente. Investigador en el Instituto Superior Universitario MDQ, Carrera de Contabilidad, Riobamba – Ecuador. Email: [geowalter.2705@gmail.com](mailto:geowalter.2705@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2278-8954>

\*\* Ingeniero en Finanzas; Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas/Máster in Business Administration (MBA); Máster en Finanzas; Diplomado en Administración Pública; Doctor en Economía y Finanzas, PhD (candidato); Docente e Investigador Universitario en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Coordinador de Presupuestos ESPOCH. Email: [david.leon@espoch.edu.ec](mailto:david.leon@espoch.edu.ec), ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0850-0595>.

\*\*\* Ingeniero en Gestión del Transporte; Abogado de la República del Ecuador; Magíster en Transporte y Logística; Magíster en Administración pública, mención Desarrollo Institucional; Doctor en Dirección de Proyectos, PhD (candidato); Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Email: [diego.haro@espoch.edu.ec](mailto:diego.haro@espoch.edu.ec), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6018-1267>.

\*\*\*\* Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, máster en gestión ambiental, calidad y auditoría para empresas, Ph.D. en ciencias económicas, docente investigador de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, directora de la revista científica multidisciplinaria Reciena, editora jefe de la revista politécnica de la ciencia, editor en jefe de la revista multidisciplinaria ecuacientífica Riobamba – Ecuador. Email: [maria.bravo@espoch.edu.ec](mailto:maria.bravo@espoch.edu.ec), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5999-4690>

# *Budget and strategic planning in ecuadorian companies*

## **Abstract**

The present study aims to analyze the budget as a strategic tool for financial planning in Ecuadorian companies, considering its impact on organizational profitability and sustainability, the research was developed under a quantitative approach, descriptive scope and non-experimental design, by collecting information in 20 national companies, differentiated according to whether or not they apply structured budget processes, indicators such as return on assets (ROA), expense control, strategic planning and crisis response capacity were evaluated, the results show that companies with formal budgets achieve an ROA higher than 7.50%, with better financial management, participatory planning and greater capacity to adapt to adverse contexts, those without budget processes show structural weaknesses, profitability close to 4% and low resilience, it is concluded that the budget transcends its operational function and constitutes an instrument of financial governance, critical for the efficiency, sustainability and competitiveness of the Ecuadorian business sector.

**Keywords:** budgets, financial planning, Ecuador, accrual, strategies, approach, evolution.

## **1. Introducción**

En el contexto económico actual, caracterizado por la volatilidad de los mercados, la incertidumbre financiera y la necesidad de una toma de decisiones eficiente, la planificación financiera se convierte en una herramienta clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas, el presupuesto se posiciona como un instrumento estratégico de primer orden, al permitir a las organizaciones anticipar escenarios, optimizar recursos y establecer metas alineadas con sus objetivos corporativos, a pesar de su importancia teórica y práctica, en muchos casos, especialmente en países en vías de desarrollo como Ecuador, las empresas aún presentan limitaciones significativas

en la formulación, implementación y seguimiento de presupuestos de manera estructurada y estratégica (Rincon, 2011).

En Ecuador, un alto porcentaje de empresas, particularmente pequeñas y medianas, gestionan sus operaciones sin un sistema presupuestario sólido, lo que repercute en su capacidad para planificar financieramente a corto, mediano y largo plazo. Esta situación evidencia una desconexión entre la gestión operativa y la visión estratégica, lo que limita la competitividad, la adaptabilidad frente a cambios del entorno y la eficiencia en el uso de los recursos. Si bien existen herramientas y marcos normativos que fomentan una mejor gestión financiera, su aplicación aún es desigual y, en muchos casos, meramente formal o

reactiva (Rocafuerte, 2021).

La problemática central que aborda esta investigación radica en la limitada utilización del presupuesto como herramienta estratégica dentro de la planificación financiera de las empresas ecuatorianas, muchas organizaciones lo perciben únicamente como un requisito administrativo sin integrarlo en los procesos de toma de decisiones ni vincularlo con los objetivos corporativos, esto genera brechas entre la planeación teórica y la ejecución práctica, afectando la rentabilidad, la capacidad de inversión, el control de gastos y la evaluación de desempeño, la ausencia de una cultura presupuestaria limita el desarrollo de escenarios prospectivos que permitan a las empresas prepararse ante crisis económicas, cambios normativos o fluctuaciones del mercado (Conexión Esan, 2020).

Frente a este escenario, el objetivo general del presente estudio es analizar el rol del presupuesto como instrumento estratégico dentro de la planificación financiera de las empresas ecuatorianas, identificando su nivel de aplicación, impacto y relación con los resultados financieros y la toma de decisiones. A partir de este propósito, se busca ofrecer una visión integral de cómo el presupuesto puede contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial, no solo como herramienta de control, sino como mecanismo de dirección estratégica (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Para alcanzar este objetivo se utilizará un enfoque de investigación mixto, que combina tanto elementos cuantitativos como cualitativos, en la fase cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada a una muestra representativa de empresas ecuatorianas de diversos sectores productivos

(comercio, industria, servicios), con el fin de recolectar datos sobre el uso del presupuesto, su frecuencia de actualización, áreas involucradas en su elaboración, herramientas utilizadas y su integración con los procesos de planificación financiera, en la fase cualitativa se analizará la toma de decisiones por parte de los gerentes financieros y contadores, que permitieron profundizar la percepción del presupuesto como herramienta estratégica, las dificultades enfrentadas en su implementación y los beneficios percibidos en aquellas organizaciones que lo utilizan de manera sistemática (Guzhñay & Yunga , 2023).

La investigación proyecta resultados significativos que permitirán comprender el grado de implementación, utilidad y madurez del uso del presupuesto como herramienta estratégica en el contexto empresarial ecuatoriano. En términos generales, se espera identificar una brecha considerable entre la formulación presupuestaria y su integración real dentro de la planificación financiera estratégica, especialmente en empresas pequeñas y medianas, que representan la mayoría del tejido empresarial del país (Mora & Cuadrado, 2023).

También se anticipa que las empresas que aplican presupuestos de forma estratégica, aunque en menor número, reporten mejoras significativas en su desempeño financiero, tales como mayor eficiencia en el uso de recursos, mejor capacidad de adaptación ante imprevistos económicos y mayor alineación entre los objetivos financieros y operativos; estas experiencias constituirán casos positivos que podrán ser documentados como modelos replicables (Faro, 2022).

## **2. Presupuestos como herramienta**

El presupuesto es una herramienta fundamental de gestión financiera que permite planificar, asignar y controlar los recursos públicos o privados en función de objetivos previamente definidos, en el ámbito del sector público el presupuesto ha evolucionado desde una lógica meramente contable hacia un enfoque orientado a resultados, donde el énfasis no se centra solo en el gasto, sino en la eficacia, eficiencia e impacto de las acciones finanziadas, el presupuesto se convierte en un instrumento estratégico que vincula los recursos asignados con los logros esperados, permitiendo una mejor rendición de cuentas y una gestión basada en evidencias, este modelo promueve una cultura de evaluación y mejora continua, al exigir que las instituciones justifiquen sus asignaciones presupuestarias con base en indicadores de desempeño, el presupuesto deja de ser un simple registro de ingresos y egresos, para transformarse en un mecanismo clave de planificación, control y toma de decisiones (Trejo & Peñalver, 2025).

Por otro lado, también decimos que el presupuesto es un instrumento técnico político mediante el cual el Estado planifica y organiza la distribución de los recursos públicos con el fin de alcanzar objetivos económicos, sociales y políticos, no se trata únicamente de una herramienta financiera sino de un reflejo de las prioridades del gobierno y de las relaciones de poder presentes en la gestión pública, desde el enfoque propuesto por la revista Estado & Comunes, el presupuesto se entiende como una construcción social que debe responder al interés colectivo, promoviendo la equidad, la transparencia

y la participación ciudadana, en este sentido, el presupuesto es también un medio para democratizar la gestión pública, al vincular la planificación económica con las necesidades reales de la población, su elaboración y ejecución deben estar orientadas al cumplimiento de derechos, la justicia distributiva y el fortalecimiento de lo público, superando visiones meramente tecnocráticas o centradas en la eficiencia administrativa (Andara & Peña, 2022).

Según Gutiérrez et al. (2018), el presupuesto como instrumento de transformación social, es necesario incorporar también la dimensión de sostenibilidad y responsabilidad financiera, tal como se analiza en el caso de los municipios españoles, el presupuesto público debe equilibrar la atención a las necesidades sociales con criterios de estabilidad fiscal y responsabilidad institucional, esto implica no solo garantizar la financiación adecuada de los servicios públicos sino también evitar déficits estructurales que comprometan la autonomía y la viabilidad a largo plazo de las administraciones locales, la estabilidad presupuestaria, lejos de ser un obstáculo, puede convertirse en un principio orientador para una gestión responsable, participativa y transparente, donde el uso eficiente de los recursos se combine con el compromiso social del Estado, el presupuesto no solo refleja decisiones técnicas o políticas, sino también un pacto intergeneracional y territorial que busca asegurar justicia fiscal, equidad y sostenibilidad en el tiempo.

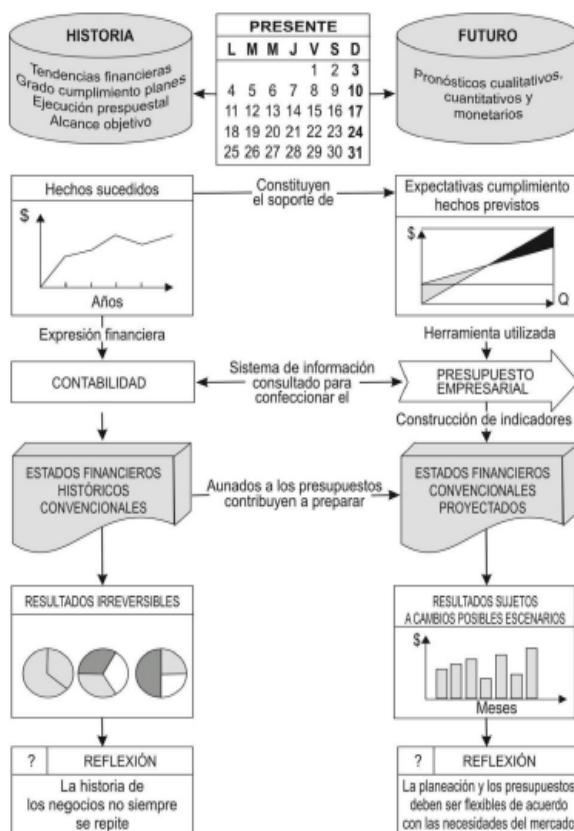
### **2.1. Importancia del presupuesto**

Es importante ya que es una herramienta contemporánea para la

planificación y supervisión de actividades que muestra el comportamiento de los indicadores económicos, como las variaciones en los índices de inflación y devaluación y las tasas de interés, esto ayuda a la empresa a mantenerse

competitiva en el mercado, ya que reduce la incertidumbre en los riesgos asumidos y otorga mayor precisión en los resultados finales del negocio (Diagrama 1).

**Diagrama 1**  
**Ubicación del presupuesto en el tiempo**



**Fuente:** Salas, (2013)

### **3. Planificación Financiera en base al presupuesto**

La planificación financiera es un proceso estratégico que permite a las organizaciones proyectar, organizar y controlar sus recursos económicos con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales de manera eficiente y sostenible, esta herramienta no solo se limita a estimar ingresos y gastos futuros sino que constituye un mecanismo integral de toma de decisiones que vincula la visión empresarial con la realidad financiera, a través de la planificación financiera, las empresas pueden anticiparse a riesgos, identificar oportunidades de inversión, optimizar la asignación de recursos y evaluar el impacto económico de sus decisiones, fortalece la capacidad de respuesta ante escenarios cambiantes del entorno económico, la planificación financiera eficaz requiere información contable precisa, análisis financiero riguroso y proyecciones realistas que respalden las metas a corto, mediano y largo plazo, en consecuencia, se convierte en un pilar fundamental para garantizar la estabilidad, el crecimiento y la competitividad empresarial (Valle, 2020).

Por otro lado podemos mencionar que la planificación financiera es un proceso estructurado y continuo mediante el cual las empresas proyectan, organizan y gestionan sus recursos económicos para alcanzar sus metas estratégicas, esta herramienta permite establecer un vínculo directo entre la visión empresarial y las decisiones financieras, facilitando una administración eficiente, basada en datos, análisis y previsiones realistas, su función principal es anticipar necesidades

de financiamiento, controlar riesgos, evaluar inversiones y optimizar el uso del capital, permite a las organizaciones adaptarse a contextos económicos cambiantes, prever escenarios futuros y tomar decisiones informadas sobre crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad, la planificación financiera no solo tiene un valor operativo, sino también estratégico ya que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, en este sentido es fundamental para asegurar la estabilidad económica, la eficiencia en la gestión y la competitividad en el mercado (Vivanco, 2023).

En este sentido la planificación financiera es una función esencial dentro de la gestión empresarial que permite anticipar, estructurar y coordinar el uso de los recursos económicos en función de los objetivos organizacionales, este proceso implica la formulación de estrategias financieras a partir del análisis del entorno, la proyección de ingresos y egresos, y la identificación de fuentes de financiamiento viables, la planificación financiera contribuye a reducir la incertidumbre, mejorar la toma de decisiones y garantizar la coherencia entre las acciones operativas y las metas institucionales, proporciona herramientas para evaluar la viabilidad de proyectos, optimizar el flujo de caja y asegurar la solvencia a lo largo del tiempo, su enfoque estratégico permite a las empresas adaptarse a escenarios cambiantes, fortaleciendo su capacidad de resiliencia y sostenibilidad, la planificación financiera no solo es un instrumento de control, sino también una guía fundamental para el crecimiento ordenado y competitivo de la organización (Solano & Cabrera, 2024).

### **3.1. Planificación presupuestaria y su importancia**

El presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y el presente de un proceso productivo y financiero de una empresa mediante el cálculo de los ingresos y salidas de los recursos, que incluyen dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y espacio, entre otros. La importancia de la planificación presupuestaria radica en que en este plan se fija el futuro de la empresa, se comprometen los objetivos que son dirigidos a obtener una rentabilidad y satisfacer una necesidad, generando beneficios económicos a quienes la conforman, creando ahorro en las operaciones mediante la toma de decisiones acertadas para mejorar la eficiencia (Rincón, 2017).

Las empresas, sean grandes, medianas o pequeñas, deben tener objetivos claros para el desempeño de la actividad que las ha llevado a organizarse y trabajar para obtener ganancias. Las empresas establecen presupuestos de costos y gastos como parte del proceso de planeación, lo que permite determinar posibles resultados económicos o escenarios. Las metas y objetivos de la organización están dirigidos a que la empresa siga creciendo y esto se ve reflejado en las utilidades de cada ejercicio económico (Rincón, 2017). Al realizar una planificación adecuada, se pueden identificar y eliminar los gastos que no son necesarios, lo que permite aprovechar al máximo los recursos disponibles y distribuirlos de manera eficiente. La planeación también ayuda a establecer metas y objetivos claros, lo que facilita la asignación estratégica de recursos y la toma de decisiones (Haro & Puente, 2022).

### **3.2. Planificación financiera como herramienta para mejorar la productividad**

La planificación financiera es una herramienta indispensable para asegurar la consecución de los objetivos, porque su importancia nos permite anticiparnos e indicar los problemas que pueden surgir en el futuro, conocer la posición de la empresa y marcar una dirección clara a seguir, también proporciona un marco para determinar el impacto financiero y el impacto de diversas acciones correctivas, una planificación financiera adecuada ofrece numerosos beneficios a las empresas: les facilita evaluar cuidadosamente los recursos económicos que gestionan y tomar decisiones tanto financieras como de inversión basadas en la rentabilidad y los rendimientos esperados, se preparan alternativas financieras para las organizaciones apoyarlo si las condiciones del mercado resultan desfavorables (Valle, 2020).

La planificación financiera se convierte en un instrumento de gestión que permite tomar decisiones de calidad; en este caso, establecer un modelo basado en el presupuesto se determina como un factor importante de desarrollo, de tal forma que una gestión gestionada de forma integral y orientada a una justa distribución económica de las necesidades del mercado permitirá el acceso a nuevos entornos comerciales, proyectando y posicionando una imagen de competitividad (Mayorga, 2015).

Una herramienta empresarial que permite la visualización del proyecto empresarial dentro de un enfoque global, teniendo en cuenta los diferentes escenarios en los que puede entrar y los diferentes factores que influyen en el

mismo. En otras palabras, este proceso permite evaluar cuantitativamente todas las políticas, prácticas y estrategias previstas en el plan de negocios a través del modelado financiero, es decir, es de carácter estratégico, indicando la adecuada toma de decisiones (Sayaverde, 2023).

#### 4. Perspectiva metodológica

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que se pretende medir, describir y analizar de manera objetiva el grado de utilización del presupuesto como herramienta estratégica en la planificación financiera de las empresas ecuatorianas. El alcance es descriptivo, puesto que busca caracterizar las prácticas presupuestarias actuales, identificar patrones de comportamiento financiero y reconocer la relación entre el uso del presupuesto y la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones (Castañeda, 2022).

El diseño metodológico es no experimental y transversal, ya que no se manipularán variables y los datos se recogerán en un solo momento del tiempo.

Para la recolección de la información, se aplicará una encuesta estructurada a una muestra representativa de empresas del sector comercial, industrial y de servicios en Ecuador; el cuestionario incluirá preguntas cerradas y escala tipo Likert para evaluar dimensiones como frecuencia de elaboración del presupuesto, niveles de participación interna, vinculación con los objetivos estratégicos, herramientas tecnológicas empleadas y percepción de utilidad en la gestión financiera (Cadena et al., 2017).

La población se seleccionará mediante un muestreo probabilístico estratificado, considerando el tamaño de la empresa (pequeña, mediana y grande) y su ubicación geográfica. Los datos serán analizados mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, promedios) y cruzamientos simples entre variables, utilizando software especializado como SPSS o Excel (cuadro 1). Esta metodología permitirá obtener una visión general y comparativa sobre la aplicación del presupuesto en la planificación financiera empresarial dentro del contexto ecuatoriano (Reyes & Carmona, 2020).

**Cuadro 1**  
**Variables de la Investigación**

Tipo de Variable	Dimensión	Indicadores propuestos
Variable dependiente	<b>Uso estratégico del presupuesto</b>	- Frecuencia de elaboración del presupuesto - Actualización periódica - Integración con planificación financiera - Vinculación con objetivos estratégicos - Nivel de participación de las áreas funcionales
	<b>Impacto en la gestión financiera</b>	- Mejora en la toma de decisiones - Seguimiento de metas financieras - Control de gastos - Evaluación de desempeño financiero
Variables independientes	<b>Ratios financieros</b>	- Liquidez corriente - Razón de endeudamiento - Margen operativo - Rentabilidad sobre activos (ROA) - Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) - Rotación de cartera
	<b>Herramientas de gestión</b>	- Uso de software presupuestario - Presupuestos por centros de costo - Presupuestos flexibles o por resultados

## **Cont... Cuadro 1**

Variables socioeconómicas	Empresas medianas y grandes	- Sector económico (industria, comercio, servicios) - Tamaño de empresa (según número de empleados) - Nivel de ventas anuales - Masa salarial - Número de empleados hombres / mujeres - Tipo de propiedad (familiar, corporativa, pública)
---------------------------	-----------------------------	--

El presupuesto ha dejado de ser una simple herramienta contable o de control financiero, para convertirse en un elemento estratégico y transversal dentro de la gestión organizacional, su uso estratégico permite a las empresas ecuatorianas enfrentar entornos económicos dinámicos y exigentes, donde la planificación financiera se vuelve un factor clave para garantizar sostenibilidad y competitividad.

### **5. Presupuesto como herramienta en empresas ecuatorianas: Resultados**

El análisis comparativo entre empresas ecuatorianas que aplican presupuesto financiero y aquellas que no lo hacen evidencia una correlación directa entre la planificación presupuestaria estratégica y la rentabilidad operativa (ROA), las empresas que aplican un presupuesto financiero sistemático

presentan en promedio, un ROA superior al 7.8 % mientras que las que no aplican dicha herramienta se mantienen en niveles significativamente inferiores con un promedio cercano al 4.0 %, esta diferencia cuantitativa es indicativa del papel clave que juega el presupuesto como instrumento de previsión, control y toma de decisiones financieras.

Las empresas como Banco Pichincha (9.5 %), Conecel (9.1 %) y La Favorita (8.5 %), que aplican presupuestos estructurados e integrados con indicadores clave de desempeño (KPIs), no solo muestran altos niveles de rentabilidad sino también un eficiente control de gastos, planificación estratégica alineada a objetivos institucionales y alta capacidad de respuesta ante crisis, estas características reflejan una madurez organizacional que se apalanza en el presupuesto como herramienta clave de gobierno corporativo (tabla 1).

**Tabla 1**  
**Impacto del presupuesto en el rendimiento financiero**

N.º	Empresa	Aplica presupuesto financiero	Rentabilidad (ROA)	Control de gastos	Planificación estratégica	Capacidad de respuesta ante crisis
1	AJE Group (Ecuador)	Sí	7.5 %	Control exhaustivo	Estratégica y participativa	Alta capacidad de respuesta
2	Aurelian Ecuador S.A.	No	4.5 %	Deficiente	Corto plazo	Vulnerable frente a shocks
3	Az Vita S.A.	No	4.1 %	Irregular	Reactiva, sin metas claras	Baja resiliencia
4	Banco Pichincha	Sí	9.5 %	Muy eficiente	Planificación monitoreada	Excelente resiliencia
5	Cementos Pacasmayo (Ecuador)	No	4.0 %	Débil	Prácticas informales	Vulnerabilidad estructural

Cont... Tabla 1

6	Conecel S.A. (Claro Ecuador)	Sí	9.1 %	Muy eficiente	Innovadora, con KPIs	Respuesta ágil
7	Constructora Ibar	Sí	6.9 %	Razonable	Vinculación financiera sólida	Adaptación moderada
8	Corporación El Rosado S.A.	Sí	8.0 %	Preciso	Formal y participativa	Adaptación estructurada
9	Corporación La Favorita C.A.	Sí	8.5 %	Muy eficiente	Integral, por escenarios	Muy resiliente
10	Difare S.A.	No	4.9 %	Regular	Parcial, sin KPIs claros	Respuesta lenta
11	Dinadec C.A.	Sí	7.0 %	Eficiente	Actualización periódica	Adaptación moderada
12	Ecuacorrientes S.A.	No	3.8 %	Descontrolada	Improvisada	Alta fragilidad financiera
13	Holcim Ecuador S.A.	Sí	8.3 %	Muy eficiente	Escenarios y KPIs	Muy adaptativa
14	Industrias Ales S.A.	No	3.0 %	Muy limitado	Falta de estructura financiera	Vulnerabilidad financiera extrema
15	Inmaconsa S.A.	No	3.5 %	Desorganizado	Sin planificación definida	Alta inestabilidad
16	La Fabril S.A.	Sí	7.8 %	Preciso	Planificación flexible	Alta resiliencia
17	Primax Comercial del Ecuador S.A.	No	4.3 %	Inconsistente	Informal y reactiva	Baja adaptabilidad
18	Pronaca S.A.	Sí	7.2 %	Controlado	Alineado a objetivos estratégicos	Capacidad robusta
19	Supermercados Santa María	No	3.7 %	Débil	No alineada con metas	Riesgo operativo elevado
20	Tonicorp S.A.	No	3.2 %	Limitado	Basada solo en ventas	Impacto significativo

Fuente: Elaboración propia con base en la Superintendencia de Compañías.

Por otro lado, las empresas que no aplican presupuesto de forma sistemática, como: Industrias Ales (3.0 %), Tonicorp (3.2 %) o Ecuacorrientes (3.8 %) exhiben debilidades financieras y estructurales notorias; estas debilidades se reflejan en un control de gastos deficiente, planificación de corto plazo, reactividad operativa y baja resiliencia frente a entornos cambiantes, lo cual impacta negativamente en su rendimiento financiero. La ausencia de presupuestos formales limita la capacidad de estas organizaciones para proyectar flujos de caja, anticipar contingencias o alinear recursos con objetivos estratégicos, generando una mayor exposición al riesgo financiero y operativo.

En términos de planificación estratégica, las empresas que implementan presupuestos muestran un enfoque integral y participativo, lo cual fomenta una cultura de responsabilidad y evaluación constante. Este enfoque favorece el uso de metodologías basadas en escenarios, análisis de sensibilidad y mecanismos de ajuste continuo, factores que explican su mayor capacidad de adaptación ante entornos inciertos o disruptivos, como crisis económicas o cambios regulatorios.

Los datos analizados permiten afirmar que el presupuesto financiero no solo contribuye a una gestión más eficiente de los recursos empresariales, sino que tiene un impacto directo y

positivo en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas. Su aplicación rigurosa y estratégica es un factor diferenciador entre organizaciones resilientes, rentables y adaptativas frente a aquellas con debilidad estructural, bajo rendimiento financiero y limitada capacidad de respuesta.

## 6. Conclusiones

El presente análisis ha permitido demostrar que el presupuesto, cuando es utilizado como un instrumento estratégico, se convierte en una herramienta fundamental para fortalecer la planificación financiera en las empresas ecuatorianas. A partir de la evidencia empírica obtenida, se concluye que las organizaciones que aplican prácticas presupuestarias sistemáticas, integradas y orientadas a objetivos estratégicos muestran un desempeño financiero significativamente superior, tanto en términos de rentabilidad (ROA) como en eficiencia operativa, control de gastos y capacidad de adaptación ante crisis.

Asimismo, el uso del presupuesto no solo mejora la asignación de recursos y la previsión de escenarios, sino que también fomenta la participación interdepartamental, el alineamiento de metas corporativas y el monitoreo constante del desempeño financiero. Estas prácticas contribuyen directamente a una mayor estabilidad y sostenibilidad empresarial, especialmente en entornos económicos volátiles como el ecuatoriano.

Por otro lado, las empresas que carecen de una planificación presupuestaria formal presentan debilidades estructurales notorias, como baja rentabilidad, deficiencia en el control financiero, planificación reactiva

y alta vulnerabilidad ante situaciones de riesgo. Esta situación evidencia que la ausencia de un enfoque presupuestario estratégico limita gravemente la capacidad de gestión y sostenibilidad en el largo plazo.

Finalmente, el estudio confirma que la aplicación de presupuestos debe dejar de concebirse como un trámite administrativo y pasar a ser parte integral de la gestión financiera estratégica; su adopción, combinada con herramientas de análisis y control, es clave para impulsar una cultura organizacional orientada al rendimiento, la eficiencia y la resiliencia, lo cual es indispensable para el desarrollo competitivo de las empresas ecuatorianas en un entorno global cada vez más exigente.

## Referencias

- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Egas, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVII(3), 130-147. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rccs/index>
- Andara, L. J., & Peña, A. J. (2022). Presupuesto público y derechos sociales: perspectiva general sobre el cumplimiento de los derechos. *Estado & Comunes, Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 1(14), 1-9. [https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.248](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.248)
- Aulestia, P. (2019). *Gestión financiera en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6646/1/T2870->

MBA-Aulestia-Gestion.pdf

Ayala, J., & Vivar, K. (2023). Análisis del presupuesto del estado destinado al sector de la salud pública en el Ecuador. dspace. <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/f76c5b61-17b4-4f93-ad43-4a0bb60fa376/T-113290%20AYALA%20GARCIA%20Y%20%20VIVAR%20MONTECE%20%281%29.pdf>

Cadena, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. del R., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana De Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603–1617. <https://doi.org/10.29312/remexca.v8i7.515>

Castañeda, M. M. (2022). La científicidad de metodologías cuantitativa, cualitativa y emergentes. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 16(1), 1-6. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2022.1555>

Conexión Esan. (2020, 7 de julio). Importancia de realizar un presupuesto para alcanzar objetivos. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos#:~:text=El%20principal%20objetivo%20de%20un.puedan%20surgir%20en%20el%20tiempo.>

Dávila, L. (2019). Gestión Administrativa y su relación con la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo. Repositorio de la Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/347071>

D % C 3 % A 1 v i l a \_ P L J .pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fagilde, C. (2015a). Presupuesto Empresarial. Programa Ciencias Sociales. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>

Fagilde, C. (2015b). Presupuesto Empresarial. *Programa de Ciencias Sociales*, 1-10. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>

Faro. (2022). Ciclo presupuestario en Ecuador. GRUPOFARO. <https://grupofaro.org/analisis/ciclo-presupuestario-en-ecuador/>

Gutiérrez, H., Chamizo, J., & Cano, E. (2018). Estabilidad presupuestaria, financiamiento y responsabilidad social en los municipios españoles. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-10. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1419>

Guzhñay, F., & Yunga, L. (2023). Análisis del ciclo presupuestario de la Empresa de Telecomunicaciones, Agua potable, Alcantarillado y saneamiento de Cuenca-ETAPA EP, período 2021 [Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca. Repositorio de la Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/41121/1/Trabajo-de-Titulaci%c3%b3n.pdf>

Haro, C., & Puente, M. (2022). Estrategias financieras para optimización de recursos financieros en la empresa pública de vialidad Imbavil. En *Prácticas e investigaciones en ciencias políticas, administrativas, contables y sociales* (pp. 169–184). CIDE Editorial.

Hidalgo, M., Villaroel, A., & Hidalgo, M. (2020). *Presupuestos Empresariales*.

- Instituto Tecnológico Superior Vicente León. <https://istvicenteleon.edu.ec/cidivil/wp-content/uploads/2020/03/Libro-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- León, M., Rivas, F., Racines, A., & González, M. (2023). *La Planificación y Control Financiero de la Empresa*. Universidad Técnica Particular de Loja. <https://www.pucesi.edu.ec/webs2/wp-content/uploads/2020/10/Planificaci%C3%B3n-y-Control.pdf>
- Mayorga, E. (2015). *La planificación financiera como herramienta para mejorar la productividad y el posicionamiento en la empresa carolucy de la ciudad de ambato* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1284/1/75914.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *El ciclo presupuestario*. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/ciclo-presupuestario.pdf>
- Mora, E., & Cuadrado, G. (2023). Evaluación de la ejecución presupuestaria 2019-2021, del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Tarqui, Azuay, Ecuador. *Multidisciplinaria Investigación Contemporánea*, 1(2), 2-28. <https://doi.org/10.58995/redlic.ic.v1.n2.a48>
- Pita, E. (2018). *Modelo de plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la mediana empresa, caso "cermapensa"* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/711/modelo-de-plan-estrategico-financiero-para-mejorar-la-rentabilidad-de-la-mediana-empresa-caso-cermapensa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [financiero-para-mejorar-la-rentabilidad-de-la-mediana-empresa-caso-cermapensa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20para%20la%20comprensión%20de%20la%20ontología%20de%20el%20objeto%20de%20el%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Reyes, R., & Carmona, A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *Universidad Simón Bolívar*, 1-4. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20para%20la%20comprensión%20de%20el%20objeto%20de%20el%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rincon, C. (2011). *Presupuestos Empresariales*. ECOE Ediciones. <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/01530.pdf>
- Rincón, C. A. (2017). *Presupuestos*. Ediciones de la U.
- Rocafuerte, R. (2021). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5836/1/UPSE-TCA-2021-0049.pdf>
- Salas, A. (2013). *Presupuestos II*. [uv.mx/files/2013/02/presupuestos-I\\_II.pdf](http://uv.mx/files/2013/02/presupuestos-I_II.pdf)
- Sayaverde, E. (2023). *Planificación financiera y su relación con la rentabilidad en una empresa de servicios generales de construcción, Moyobamba, San Martín, 2023* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/117716/Sayaverde\\_REL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/117716/Sayaverde_REL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Solano Rojas, A. M., & Cabrera Arias, L. M. (2024). Incidencia de la planificación

- financiera en comerciantes de mercados. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 28(123), 1-10. <https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.797>
- Tamulionita, D. (2023, 20 de marzo). *Estrategias presupuestarias simples y efectivas para generar riqueza*. Pawns App. <https://pawns.app/es/blog/5-simple-and-effective-budgeting-strategies-to-build-wealth/#:~:text=Una%20estrategia%20presupuestaria%20es%20un,alineen%20con%20los%20objetivos%20generales.>
- Trejo, J. E., & Peñalver, M. J. (2025). Presupuesto por resultados en el sector público. *Revista InveCom*, 5(2), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12738733>
- Valle, P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 12(3), 160-166. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Vivanco, J. S. (2023). La planeación financiera como base de permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 8(23), 1-6. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.214>