

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Contabilidad y Finanzas

“Propuesta de sistema de control presupuestal para una empresa agrícola del Perú, 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autor:

Wilson Ivan Carranza Caracholi

Asesor:

Mg. César Moisés Jáuregui Flores

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A Dios por guiar mi camino y darme la mano
cuando más lo necesito

A mi madre adorada Estela Caracholi

A mi amada esposa Paola, a mis hijos Valentina y Nicolas quienes están junto a mí en cada
paso que doy, quienes son los pilares fundamentales de mi vida y a quienes debo todo el
éxito alcanzado.

A la memoria de mi tío Graciano Caracholi, por ser mi ejemplo de vida y superación.

AGRADECIMIENTO

A Dios por colmarme de bendiciones y estar siempre a mi lado, a mi querido ISTPO-Otuzco, al CPCC Delfredo Diaz León por ser un maestro y guía en mi carrera profesional, a mis hermanos, colegas y amigos.

A mis amados hijos Valentina y Nicolas quienes son mi motor y motivo, quienes con su amor y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo y mis ganas de superación.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	22
CAPÍTULO III. RESULTADOS	26
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS	63
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores del área administrativa.....	23
Tabla 2 Cuestionario de la Encuesta.....	27
Tabla 3 Instrucciones de Presupuestos	28
Tabla 4 Responsabilidad Individual	29
Tabla 5 Desviaciones Presupuestales	30
Tabla 6 revisión de Gerencia	31
Tabla 7 Control desde Gerencia	32
Tabla 8 Software Específico para Presupuesto	33
Tabla 9 reporte Mensual	34
Tabla 10 Software que reporte a Gerencia	35
Tabla 11 Retroalimentación de ejecución presupuestal	36
Tabla 12 Auditoria Preventivas	37
Tabla 13 Insumos	38
Tabla 14 Mano de Obra	39
Tabla 15 Otros Gastos	40
Tabla 16: Modelo Presupuestal Actual.....	41
Tabla 17 Área de operaciones	43
Tabla 18: Área de fertirriego	44
Tabla 19: Área de Sanidad.....	46
Tabla 20: Área Producción	50
Tabla 21: Propuesta de Modelo Sistema Presupuestal Integral.....	52
Tabla 22: Evolución de Costo en el Ciclo	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Instrucciones Especificas	28
Figura 2: Responsabilidad Individual.....	29
Figura 3: Existencia de Desviaciones Presupuestales	30
Figura 4: Presupuestos revisados por gerencia.....	31
Figura 5: Control Presupuestal	32
Figura 6: Software para presupuestos.....	33
Figura 7: Reporte Mensual	34
Figura 8: Software que reporte a Gerencia.....	35
Figura 9: Retroalimentación	36
Figura 10: Auditorias Preventivas	37
Figura 11 Evolución del Costo	57

RESUMEN

En las empresas del sector Agroindustrial es importante realizar una gestión orientada a analizar los costos en forma detallada y más aún si estos tienen elementos y rubros en abundancia, en la empresa Agrícola del Perú se realiza una investigación basada en la gestión del sistema presupuestario usado para cumplir sus objetivos comerciales y por ende contribuir a la empresa en forma estratégica. Sin embargo existen deficiencias al poder contar con información que sustente la oportunidad y cantidad de rubros que desvían de los importes propuestos y es en ese sentido que la investigación tiene como objetivo Proponer un nuevo sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020, describiendo la situación actual del sistema de control presupuestal, luego analizando la situación actual del sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú y finalmente proponiendo un nuevo sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020. En el presente trabajo se realizó bajo la metodología No experimental Aplicada, descriptiva cuantitativa donde luego de aplicar instrumentos de encuesta y análisis bibliográfico se llegó a las conclusiones de que la situación actual del sistema de control presupuestal tiene débiles controles de seguridad, así como presenta un deficiente modelo presupuestal con conceptos e importes generales y globales, no ayudando a determinar sus costos en medida de tiempo y detalle. Es por ello que se propone un nuevo sistema de control presupuestal adecuado al proceso productivo en detalle y tiempo para mejorar la adecuada toma de decisiones.

Palabras clave: Propuesta, Control, Presupuestos, Empresa, Agrícola

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad la situación económica mundial ha tenido cambios importantes en el campo contable referente a mostrar información financiera para las empresas, y que van asociados con la implementación de mejores procesos contables y de control presupuestal. Es importante que la organización contable es la base de un desarrollo consistente en las funciones de planeación, organización, dirección y control a la que toda empresa. Sin embargo, a partir de la década de los setenta, y como consecuencia de la caída de la rentabilidad y de la reducción de la capacidad competitiva se ha ido haciendo cada vez más necesario el mejorar los diferentes sistemas de dirección y, en particular los de la información para el control entre los cuales tenemos que destacar, especialmente, los de carácter económico financiero. Según Anzola (2006) “Los Problemas presupuestarios son como los conflictos familiares, la demasiada centralización, la falta de planeación y control son factores que obstaculizan su labor normal.” Por otra parte, los problemas en el presupuesto tienen que ver directamente con la rápida apertura comercial de los países en vías de desarrollo al comercio internacional y la adopción del libre comercio con diferentes países

En el Perú, la necesidad de disponer de un adecuado sistema de control de gestión ha ido siendo cada vez mayor como resultado de los cambios que se han ido produciendo en el entorno empresarial. La disminución de la rentabilidad, la obsolescencia del modelo empresarial de los años 60 y las exigencias de una mayor competitividad exigen la profesionalización de la gestión directiva y la utilización

de técnicas analíticas de dirección y controles más eficientes. No obstante, si los valores con compras de materiales de oficina o de operación son altos, el departamento administrativo y de producción puede comenzar a reevaluar las compras, además de buscar alternativas más baratas para el suministro. El origen del problema se da por la falta de conocimiento y planificación para poner en práctica estas herramientas contables y administrativas, lo que ha originado una inestabilidad en los procesos contables que no se han podido controlar por otros medios posibles, lo que merma el cumplimiento de sus órdenes de producción. Actualmente la grave situación sanitaria de nuestro país, ha generado repensar y reformular un trabajo con protocolos obligatorios y la administración de recursos humanos en teletrabajo.

En forma local podemos indicar que la Empresa Agrícola del Perú en estudio en esta investigación posee un sistema de control presupuestal que no satisface las necesidades de proyecciones, ocasionando problemas que se verían reflejados en la estructura financiera, puesto que no se han alcanzado las cifras proyectadas. Esta situación hace necesario la implementación de un nuevo sistema de control basado en proyecciones presupuestarias precisas y exactas. La situación económica positiva de ejercicios anteriores que ha tenido la empresa permitió un sistema de control débil y no exacto basado en la centralización de las principales funciones de la empresa y no en los reales procesos. Desde entonces la supervivencia y el éxito empresarial exigen una adaptación continua de la empresa al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de la organización interna y sus operaciones. Ello exige la adopción de un estilo estratégico de gestión, así como de un control permanente de la evolución de la empresa para detectar posibles desviaciones respecto

al funcionamiento necesario y adecuado, en estas circunstancias el control presupuestario se presenta precisamente para dotar a las empresas de aquellas herramientas que le sirvan para gestionar y anticipar la marcha del negocio. Por esta razón, el control presupuestario se ha convertido en un instrumento esencial para la dirección de las empresas, tanto a nivel de empresas consolidadas como a nivel de unidades personales.

Antecedentes Internacionales

Según Subero (2010) en su tesis Propuesta de un Plan Presupuestario como recurso para la Gestión de Ventas de la Distribuidora Agromundo, C.A. de la Universidad Estatal del Milagro, Ecuador. concluye que La Distribuidora Agromundo C.A. se dedica a la venta y distribución de alimentos Purina, balanceados, vacunas, medicinas y accesorios como peceras, jaulas, etc. Es una empresa relativamente nueva, además sus propietarios no cuentan con los conocimientos ni recursos técnicos para controlar las ventas del negocio, por lo tanto, no existe un orden de planificación. Por lo anteriormente expuesto esta empresa carece de un plan presupuestario que le permita tener una administración y control de sus ventas adecuado, por lo que no hay una planeación de las actividades del negocio y no se pueden medir los objetivos. Esto se ha reflejado en la mala toma de decisiones de la empresa para salir de estos apuros y en la contracción del ritmo de venta de la empresa

Sánchez (2016) en su trabajo de investigación cuyo título fue: “Análisis de la implementación del Presupuesto por resultados en Guatemala”; para el logro de los objetivos de un gobierno, es imperante entre otros factores, una adecuada gestión de los asuntos públicos y por consiguiente un manejo eficiente, efectivo y transparente de

los recursos del Estado, de manera que bajo el principio económico de la escasez de los recursos, aunado a las crecientes y cambiantes necesidades de la población, el Estado pueda ser capaz de priorizar y atender las demandas de sus ciudadanos a través de resultados concretos. En Guatemala al igual que en otros países de Latinoamérica se adolece de problemas complejos y éste fue el único país de América Latina en el que la mayoría de sus indicadores de desarrollo social fueron en decremento y en el que de los años 2011 al 2014 la Pobreza General aumentó 5.6 puntos porcentuales y la Pobreza Extrema se incrementó en 10.1 puntos porcentuales. Por tal razón, el Presupuesto por Resultados como instrumento de la Gestión por Resultados, pretende ser una herramienta dentro de otras medidas sustanciales que deben implementarse y que procuren un manejo eficiente de los recursos presupuestarios y financieros del Estado; a través de la priorización en la atención y obtención de resultados concretos que incidan en el cambio de 15 condiciones de vida de sus ciudadanos. El enfoque del Presupuesto por Resultados.

Tami López & Nariño Segura, (2017), *en su trabajo de investigación cuyo título fue: “Análisis de la sostenibilidad del gasto en defensa y seguridad en Colombia desde el enfoque de la Nueva Gestión Pública”*; es así como en el presente trabajo se revisó el presupuesto histórico del sector Defensa y Seguridad y su proceso de planeación desde una perspectiva de la teoría de la Nueva Gestión Pública, en donde el presupuesto es visto como un instrumento de ejecución de las políticas públicas y como un elemento que permite el mejoramiento de la gestión, a través de la implementación de mecanismos que hagan más eficiente el gasto. Adicionalmente, se analizaron las inyecciones de capital que se realizaron en el sector Defensa y Seguridad Colombiano

por medio de las rentas temporales, conocidas como recurso extraordinario entre los años 2002 a 2014, como uno de los ejemplos de las más importantes inversiones realizadas en este sector en los últimos años. Lo anterior, con el fin de determinar si estas inversiones financiadas con rentas ocasionales, que no permiten garantizar un flujo de recursos en el tiempo, traerán consigo dificultades en términos de sostenibilidad financiera

Antecedentes Nacionales

Peña (2017) en su trabajo de investigación cuyo título fue: “Evaluación de los Procedimientos de Control Previo de la Ejecución Presupuestal en la Dirección de Economía de la Dirección Regional de Salud Tumbes – 2016”; tuvo como objetivo general: determinar los procedimientos en el control previo la ejecución presupuestal en la dirección de economía de la Dirección Regional de Salud Tumbes año 2016; la metodología de la investigación fue de tipo no experimental descriptivo, bibliográfico y documental; llegó a la conclusión siguiente: más del 50% de los encuestados califican al control previo como 18 regular en la ejecución presupuestal en la oficina de economía y el 45% del personal considera que en el área donde labora, las actividades del control interno no son los adecuados y pertinentes. En cuanto un 50% de encuestados manifiesta que no existe un manual de procedimientos para un adecuado control interno en la ejecución presupuestal, por lo tanto, el 55% considera que se aplica el criterio del jefe en los procedimientos en la ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Salud de Tumbes. Finalmente se concluye que el control previo en la oficina de economía es deficiente y no cuenta con lineamientos internos

para que las oficinas de economía y logística trabajen de manera articulada en cumplimiento de los objetivos institucionales.

Escobar & Hermoza (2015) en su trabajo *de investigación cuyo título fue: “El presupuesto por resultados en la calidad del gasto Público de la Unidad Ejecutora de la Dirección Regional de Salud Huancavelica-Año 2014”*; tiene como objetivo general: determinar la relación del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público en la Unidad Ejecutora de la Dirección Regional de Salud Huancavelica para en el año 2014; la metodología de la investigación es de modalidad de un estudio factible, desarrollado bajo los parámetros del enfoque de tipo básica; para la recolección de la información se empleó la encuesta con su respectivo cuestionario para conocer la relación del presupuesto por resultados y la calidad de gasto público; llego a la conclusión siguiente: La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencia, cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre el presupuesto por resultados y la calidad del gasto público en la DRS Huancavelica, por lo que es preciso implementar 19 planes y programas de mejora dirigida a promover la calidad del gasto público de parte del personal administrativo.

Yucra (2017) en su trabajo *de investigación cuyo título fue: “El Presupuesto por resultados un instrumento de mejora y su incidencia en la gestión en términos de eficacia y eficiencia en la Municipalidad Distrital de Pichari, 2016”*; tuvo como objetivo general: “Determinar que el presupuesto por resultados es un instrumento de

mejora y genera incidencias en la gestión en términos de eficacia y eficiencia en la Municipalidad del Distrito de Pichari”; la metodología de investigación fue de tipo revisión Cualitativo Descriptivo bibliográfica documental de caso mediante la recolección de información de 22 fuentes como: textos, tesis, trabajos, artículos, etc; llego a la conclusión siguiente: El tema de investigación tiene como resultados lo siguiente: De acuerdo al cuadro y gráfico 1, el 93% de los encuestados consideran que el presupuesto por resultados viene a ser un instrumento de mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Pichari. De acuerdo al cuadro y gráfico 2, el 83% de los encuestados consideran que el presupuesto por resultados genera incidencia en la gestión en término de eficacia en la Municipalidad Distrital de Pichari.

LOS PRESUPUESTOS

Para Wells (2005) los presupuestos son herramientas planificación y control y por tanto debe ser usados de manera adecuada, planeando alineados con los objetivos de la empresa y así mismo lo suficientemente robustos en medidas de control de tal manera que evite las desviaciones de carácter intencional cuando no exista un control directo.

Es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa Diaz, Parra (2012); es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- Capital de Trabajo
- Origen y Aplicación de fondos
- Flujo de Caja y necesidad de nuevos créditos

- Gestión de Costos operativos
- Eficiencia en procesos operativos

Principios Básicos para Elaboración de Presupuestos

Las inversiones:

Costos de inversión de bienes tangibles: *se relacionan* con los costos involucrados para la adquisición de activos fijos es decir de instalaciones, maquinaria, equipo, tierra, muebles, entre otros. De debe señalar en cada activo la depreciación correspondiente. Costos de inversión de bienes intangibles: *son* los costos relacionados con la puesta en marcha, los de organización, de marcas, de patentes, entre otros.

Costos relacionados con el capital de trabajo: *se refiere* a costos relacionados con los materiales, los insumos, la mano de obra, el transporte, los alquileres, entre otros.

Los costos y los gastos:

Los presupuestos de gastos: las divisiones tentativas para este tipo de gastos son: costo primo, gastos de fabricación, gastos de administración, gastos financieros, entre otros.

Los precios de venta:

Para determinar los precios de venta en las Consideraciones en el presupuesto financiero es necesario contar con una estrategia de precios considerando los siguientes parámetros:

- Analizar los precios de competidores
- Determinar el público objetivo
- Determinar características del producto

- Analizar la ubicación de la empresa en la sociedad
- En base al volumen de compra del cliente
- Estacionalidad en la cual se vende el producto
- Análisis del costo producto con su margen de ganancia

Los márgenes de ganancia en la distribución:

“El **margen de ganancia** es la utilidad obtenida en una operación comercial. Las ventas por si mismas no son relevantes si detrás no existe una utilidad sobre las mismas, pero en cuanto a la vida empresarial el factor comercial es determinante para su funcionamiento. En todo caso se debe evaluar tener un margen respetable o proceder a la minimización de los costos para no afectar al precio de venta final.”

El presupuesto financiero (PF) es la simple proyección de ingresos o egresos de distintos orígenes en un período determinado, o también como cursos de acción de índole financiera y económica que pueden llegar a modificar los resultados proyectados de la empresa y que, una vez instrumentados, dan lugar al producto final, denominado “Presupuesto Financiero Operativo”.

El presupuesto financiero es un elemento absolutamente dinámico y requiere actualizaciones permanentes, ya que algunas partidas requieren corrimiento de fechas y otras afectan el monto de las estimaciones transformando directamente la estructura de dicho presupuesto.

Los Períodos Presupuestarios

El plazo de presupuestario debe ser el año operativo, porque permite tener en cuenta las condiciones del mercado en general y cada cliente e n particular. ¿Cuál debe ser

el mes de inicio y de cierre del referido período anual? Existen dos posibilidades, a saber:

1. tomar el año calendario como base de presupuestación.
2. Se define en función del ejercicio económico legal de la empresa.

Tipos de Presupuesto

Existen dos tipos: el presupuesto financiero base (PFB) y el presupuesto financiero operativo (PFO).

Presupuesto financiero Base

Es la primera versión del movimiento proyectado de fondos que luego sirve como punto de partida del presupuesto financiero operativo. Se trata sólo de la estimación con apertura mensual de ingresos y egresos, volcando en las proyecciones todos los hechos relacionados con la empresa que tengan implicancias financieras en el período que se está presupuestando. Estos hechos se denominan “módulos de información para proyección financiera”.

Sobre la base de los resultados que arroje, se tomarán decisiones ya sea si el mismo arrojó déficit o superávit; debe aceptarse que las finanzas limitan lo económico y muchas veces una excelente proyección económica debe descartarse o adaptarse por limitaciones financieras.

Presupuesto financiero Operativo

El PFB, adaptado y ajustado conforme a las distintas decisiones tomadas, da lugar a lo que denominamos “presupuesto financiero operativo”. Si existe un PE adoptado por la organización, validado mediante el PFB y las correspondientes decisiones en materia de ajuste y equilibrio, el PFO adquiere el carácter de hoja de ruta, que va indicando los pasos necesarios para alcanzar los objetivos.

Pasos básicos para elaborar un presupuesto financiero para tu empresa.

Para elaborar un presupuesto debemos tener una guía Rincon Soto (2011):

1. Contar con un plan estratégico y metas organizacionales definidas.

Antes de iniciar con la **elaboración de un presupuesto** es importante que te detengas a realizar algunas acciones que pueden hacer toda la diferencia para lograr implementar esta práctica de manera exitosa:

2. Establece las metas financieras de tu empresa: Fijas metas específicas, medibles y realistas aportará a tu presupuesto un objetivo real e importante y servirá como motivación para llevarlo a cabo. Por ejemplo, una meta podría ser aumentar la utilidad neta en un 5% al cierre del año fiscal.

3. Analiza las tendencias en tus ingresos y gastos de años anteriores: Para tener proyecciones más acertadas es fundamental que éstas estén basadas en información real con la que cuentes en tu empresa, es útil que observes cuánto ha sido el gasto promedio en cada categoría y de igual manera lo hagas con las ventas.

4. Determina montos límites para cada categoría de gastos: Estima el porcentaje de tus ingresos que idealmente quieres gastar en cada categoría antes de elaborar el presupuesto, este ejercicio te servirá mucho para priorizar y tener una visión más completa del destino de tus ingresos y lo que puede aportar para la consecución de tus objetivos empresariales.

Control Interno

Según **COSO (1992)**, el control interno es el proceso de ejecución de la Dirección, Departamentos competentes y otras áreas para lograr un grado de seguridad razonable para que se cumplan los objetivos de la empresa bajo la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

Componentes del Control Interno

Los componentes son los siguientes:

- **Ambiente de control**

El entorno debe proporcionar una organización organización y la disciplina en las tareas que deben desarrollar, estableciendo así una guía de instrucciones idónea para el cumplimiento de objetivos.

- **Evaluación de riesgos**

Es la caracterización y análisis de los peligros que se puedan producir de fuentes extremas o internas que logren influir en los objetivos, proporcionando la base para equilibrar, analizar y disponer los riesgos.

- **Actividades de control**

Son tareas para como aprobación, autorización, inspección, regulación, inspección del desempeño estratégico, seguridad de los activos y discriminación funcional. El objetivo es reconocer las políticas y los horarios que permiten las actividades administrativas para la elaboración de objetivos.

- **Información y comunicación**

Se identificar y comunicar la investigación de manera oportuna para que los miembros de la estructura puedan desempeñar y cumplir con sus compromisos a tiempo. Se debe ver tanto con la indagación interna como con la externa ya que de ello determinara la toma de decisiones necesarias para una eficiente gestión.

- **Monitoreo y seguimiento**

Es un sumario estructurado para confrontar la vigencia, la calidad y la seguridad del sistema de control interno en la entidad y que proporciona un aseguramiento del cumplimiento de los objetivos empresariales y retroalimentación de la gestión.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la situación del sistema de control presupuestal en una empresa agrícola del Perú 2020?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Proponer un nuevo sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir cual es la situación actual del sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020
- Analizar la situación actual del sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020

- Proponer un nuevo sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

En la presente investigación no se plantea hipótesis por ser descriptiva -no experimental Hernández Sampieri (2014).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según su finalidad: la investigación es de tipo aplicada porque su objetivo es proponer un sistema de control presupuestal para una empresa agroindustrial.

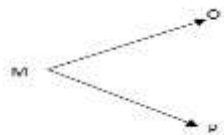
Según su diseño: la investigación es de tipo No experimental porque no se modificarán las variables, sino solo se describirá su comportamiento.

Según su enfoque: es de tipo Cuantitativo, porque se basará en una medición numérica de cifras anteriores y propuesta de mejora

Según su alcance: Es de tipo descriptivo, porque describirá las características de la variable independiente y propondrá una mejora de la variable.

Según su fuente de datos: es de tipo Investigación de campo, porque se analizará directamente el objeto o variable de estudio mediante fuentes primarias.

Diseño:



Donde:

M = Muestra

O= Observación

P= Propuesta

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1 Población

La empresa Agroindustrial del Perú

2.2.2. Muestra

Confirmada por los 10 trabajadores y la documentación del área administrativa de la empresa.

Tabla 1. Trabajadores del área administrativa

Trabajador	Cantidad
Gerente General	1
Jefes de Área	3
Analistas Financieros	3
Asistente Administrativo	3
Total	10

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Detalla los métodos, técnicas e instrumentos para recolectar y analizar los datos.

2.3.1. Técnicas

Encuesta. - Es la técnica que mediante el cual se realiza preguntas en un cuestionario para una o varias personas con propósito de obtener fuente primaria de investigación

Análisis Documental. - Es la técnica que está basada en una serie de revisión de documentos, reportes de la empresa. Mediante esta técnica se recogerá toda la información documentaria posible para la variable, para luego pasar a ser procesados.

2.3.2. Instrumentos

Cuestionario. - Instrumento que se aplica a la muestra con el objeto de obtener respuesta de primera mano. En la investigación se realizó una encuesta de 10 preguntas a los 10 trabajadores del área Administrativa de la empresa Agroindustrial del Perú.

Hojas de Trabajo. – Instrumento con el que, se revisa, analiza y se obtiene información deseada de los documentos alcanzados por la empresa. En esta investigación se revisarán los Manuales hojas de costos, presupuestos y Estados Financieros que nos pueda suministrar la administración o área correspondiente. En caso de no obtenerlos se dejará constancia de la inexistencia de los mismos

2.4. Procedimiento

1. Se solicitó las autorizaciones respectivas para realizar la investigación en la empresa objeto de estudio.
2. Luego se procedió a recoger información con las técnicas e instrumentos indicados anteriormente.
3. Se procede a consolidar, tabular, analizar los resultados de la investigación a información.
4. Se discute, interpreta en base a los resultados obtenidos en la investigación.
5. Se enuncia las conclusiones de la investigación.

2.5. Procedimiento de tratamiento y Análisis de datos

El presente trabajo de investigación presenta como herramienta de investigación una encuesta, la misma que fue elaborada por el investigador y revisado por asesores metodólogos y especialistas del área, con el objetivo de obtener información correcta.

Luego se procedió a Tabular y usar el Excel para el análisis de la data y elaborar cuadros porcentajes y gráficos correspondientes.

2.6. Aspectos éticos

La investigación cuenta con la utilización de los datos reales de la empresa estrictamente con fines investigativos, con el objetivo de poder plantear mejoras que favorezcan a la empresa Agrícola del Perú. Se deja la declaración expresa que la información será manejada con total confidencialidad

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Descripción de la empresa

La empresa Agrícola del Perú es una empresa dedicada a la preparación de terreno, cultivo, cosecha y comercialización desde el año 2000 y ubicada en la ciudad de Piura con terrenos de operación en San Martín

Visión

Ser reconocida en el Perú como una empresa líder en el sector agrícola

Misión

Somos una empresa que prepara, explota y rentabiliza los cultivos agrícolas para nuestros clientes nacionales e internacionales

Principios y Valores

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Servicio al cliente

Análisis de la Situación Actual

Al aplicar los procedimientos establecidos según la documentación reunida y suministrada por la empresa y los registros contables, financieros y presupuestados podemos llegar a resultados que nos dan respuesta a los objetivos de la investigación; donde describiremos la situación actual del sistema presupuestario, luego analizaremos el sistema presupuestal que se usa con el objetivo de concluir su viabilidad y aporte a las decisiones gerenciales y los resultados financieros obtenidos. Finalmente se propondrá un nuevo modelo de control presupuestal para ser aplicado en la empresa agrícola del Perú.

3.1 Describir cual es la situación actual del sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020

Para poder describir la situación actual de sistema presupuestal se realizó una encuesta a los 10 trabajadores del área administrativa involucrada en los presupuestos, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2 Cuestionario de la Encuesta

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
1. Existen Instrucciones específicas para elaboración de Presupuestos		3	6	1		10
2. Está definido la responsabilidad individual de ejecución presupuestal		1	4	5		10
3. Existen Desviaciones presupuestales cada mes			1	2	7	10
4. Los presupuestos son revisados por la gerencia mensualmente		2	3	5		10
5. Existe Control presupuestal dirigido por la Gerencia		3	4	3		10
6. Existe un Software específico para la formulación del presupuesto	5	4	1			10
7. Se reporta mensualmente los presupuestos formulados y ejecutados		1	6	3		10
8. Existen un software que reporte a Gerencia los presupuestos	4	3	3			10
9. Existe retroalimentación de la ejecución presupuestal por gerencia	2	4	4			10
10. Existe Auditorias preventivas sobre la ejecución presupuestal	8	2				10
Totales	19	23	32	19	7	100

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

Análisis:

La empresa registro 100 respuestas producto de la aplicación de 10 preguntas a los 10 trabajadores que comprenden 1 Gerente General, 3 jefes de área, 3 analistas financieros, 3 asistentes administrativos; donde podemos evidenciar un 19% respondieron Nada,

23% respondieron casi Nada, 32% respondieron A veces, 19% respondieron Casi Siempre y 7% Siempre. Es decir, hay una tendencia al incumplimiento de medidas de control para presupuestos. Es por ello que en mayor análisis se analizara cada uno de las respuestas para poder conocer, identificar y concluir la condición de cada pregunta referida al control del sistema presupuestal que actualmente aplica la Empresa Agrícola. A continuación, se muestra en tablas y gráficos cada pregunta, para luego realizar su respectivo análisis:

Tabla 3 Instrucciones de Presupuestos

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
1. Existen Instrucciones específicas para elaboración de Presupuestos	0	3	6	1	0	10
	0%	30%	60%	10%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

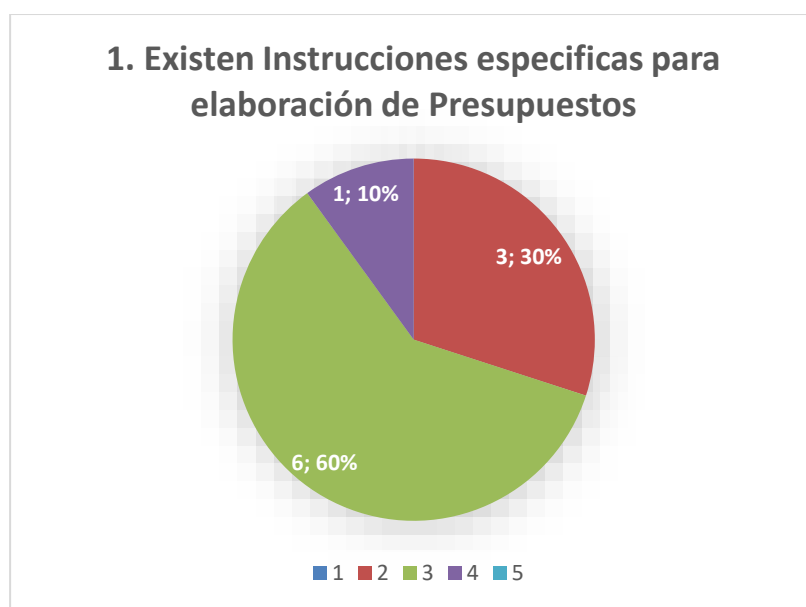


Figura 1 Instrucciones Específicas

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a la existencia de instrucciones específicas el 60% respondió que a veces, el 30% casi nada y 10% casi

siempre. Esto evidencia que en su mayoría se considera que solo a veces existencia de instrucciones específicas respecto a la elaboración de presupuestos. Es decir, no existe manuales de guía para poder hacer un trabajo que se rija a controles previamente planeados y documentados, lo cual permitiría que los presupuestos no tengan serias desviaciones y estén más alineados a las instrucciones de la Gerencia desde el inicio del periodo. Por otro lado, también se evidencia respuestas en su mayoría respuestas no seguras.

Tabla 4 Responsabilidad Individual

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
2. Está definido la responsabilidad individual de ejecución presupuestal	0	1	4	5	0	10
	0%	10%	40%	50%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza



Figura 2: Responsabilidad Individual

Interpretación: la empresa Agrícola del Perú obtuvo las respuestas respecto a la existencia de responsabilidad el 50% respondió Casi Siempre, el 40% A veces y 10% casi nada. Respuestas que muestran cierta identificación de la responsabilidad de personas que elaboran el presupuesto, notándose que no existe una unanimidad en respuestas dejando vacío la responsabilidad de ejecución. Esto nos hace notar que debemos comunicar en la empresa claramente quienes son los únicos responsables y quienes no, eso explica porque existen tantos cambios a la hora de quedar un formato final.

Tabla 5 Desviaciones Presupuestales

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
3. Existen Desviaciones presupuestales cada mes	0	0	1	2	7	10
	0%	0%	10%	20%	70%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

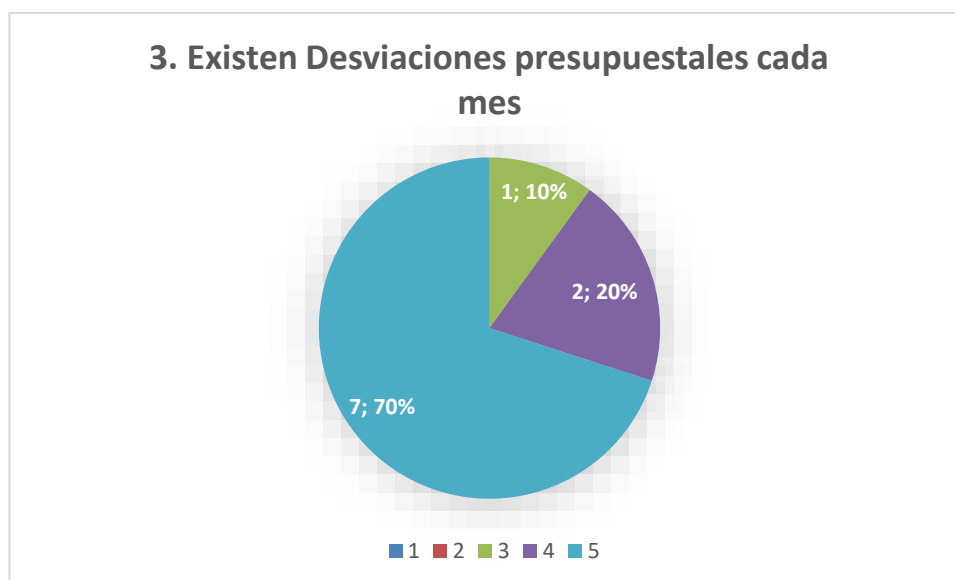


Figura 3: Existencia de Desviaciones Presupuestales

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a la existencia de desviaciones el 70% respondió Siempre, el 20% casi siempre y 10% a veces. Esto nos demuestra que existen serias desviaciones y es de conocimiento general porque las respuestas tienen la tendencia de conocerlo en la mayoría, siendo evidencia de que se conoce que faltan ajustes a los modelos presupuestales y ajustes en la ejecución del mismo, explicándose porque la necesidad de realizar una investigación que nos muestre la mejor manera de elaboración

Tabla 6 revisión de Gerencia

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
4. Los presupuestos son revisados por la gerencia mensualmente	0	2	3	5	0	10
	0%	20%	30%	50%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

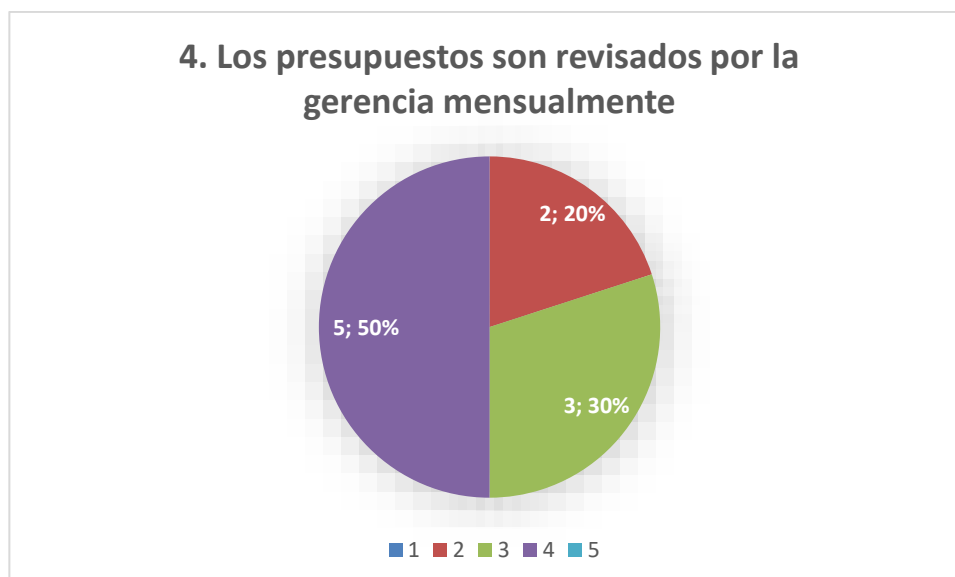


Figura 4: Presupuestos revisados por gerencia

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a si los presupuestos son revisados por gerencia mensualmente respondieron el 50% casi siempre, 30% a veces y 20% casi nada, Estas respuestas nos muestran que si existe interés por parte de la gerencia y administración por revisar los contenidos y la puesta en marcha de la elaboración del presupuesto peor también al mismo tiempo nos demuestra la inacción de la administración por mejorarlos , puesto que son de conocimiento pero no de actuar en consecuencia.

Tabla 7 Control desde Gerencia

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
5. Existe Control presupuestal dirigido por la Gerencia	0	3	4	3	0	10
	0%	30%	40%	30%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

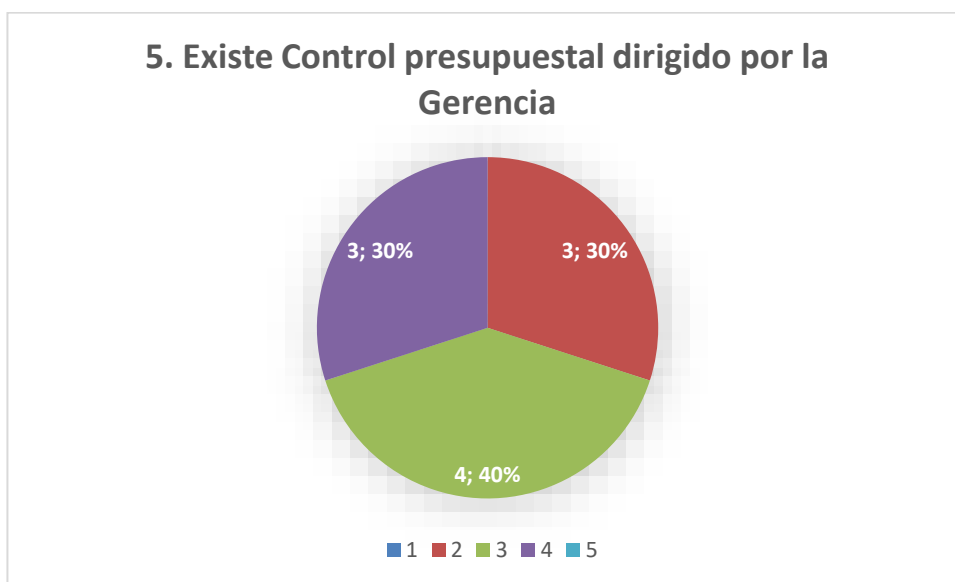


Figura 5: Control Presupuestal

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a la existencia de control presupuestal por gerencia el 40% respondió que a veces, el 30% casi nada

y 10% casi siempre. Esto evidencia una percepción promedio en la existencia de control. Es decir que la gerencia tiene interés en revisar los controles presupuestales, sin embargo, también en concordancia con otras respuestas se denota falta de acción para realizar los correctivos necesarios para evitar desviaciones presupuestales que nos ayuden a eliminarlos o disminuir en gran medida cada una de sus desviaciones.

Tabla 8 Software Específico para Presupuesto

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
6. Existe un Software específico para la formulación del presupuesto	5	4	1	0	0	10
	50%	40%	10%	0%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

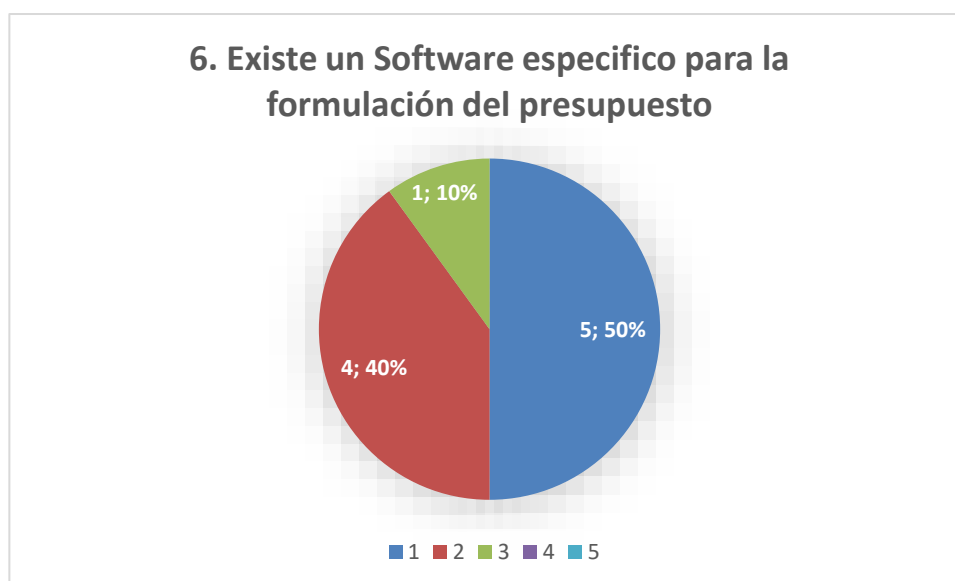


Figura 6: Software para presupuestos

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a la existencia de software específico para la formulación de presupuestos el 50% respondió Nada, el 30% casi nada y 10% a veces. Esto evidencia que en su mayoría se considera que no

se cuenta con esta herramienta informática. Así mismo nos evidencia una debilidad en la administración puesto que hoy en día es muy importante tener un software que automatice gran parte del cálculo matemático en tiempo real, dejando espacio para el análisis especializado de mejores practicas de parte de la persona ejecutoria.

Tabla 9 reporte Mensual

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
7. Se reporta mensualmente los presupuestos formulados y ejecutados	0	1	6	3	0	10
	0%	10%	60%	30%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

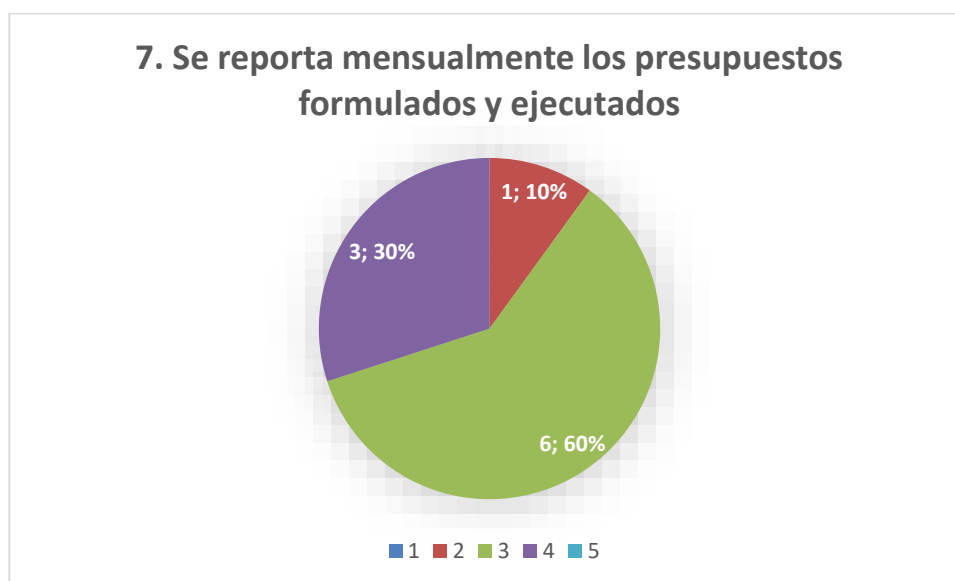


Figura 7: Reporte Mensual

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a si se reporta mensualmente los presupuestos formulados y ejecutados el 60% respondió que a veces, el 30% casi siempre y 10% casi nada. Esto evidencia una precepción promedio respecto al reporte mensual. Es decir que la gran mayoría indica que solo a veces se reporta en forma mensual y no como una regla de cumplimiento obligatorio lo cual

ayudaría que se conozca en menor tiempo todo lo que acontece en la empresa en tiempo de periodos mas cortos y no al finalizar los procesos de sembrado y cosecha.

Tabla 10 Software que reporte a Gerencia

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
8. Existen un software que reporte a Gerencia los presupuestos	4	3	3	0	0	10
	40%	30%	30%	0%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

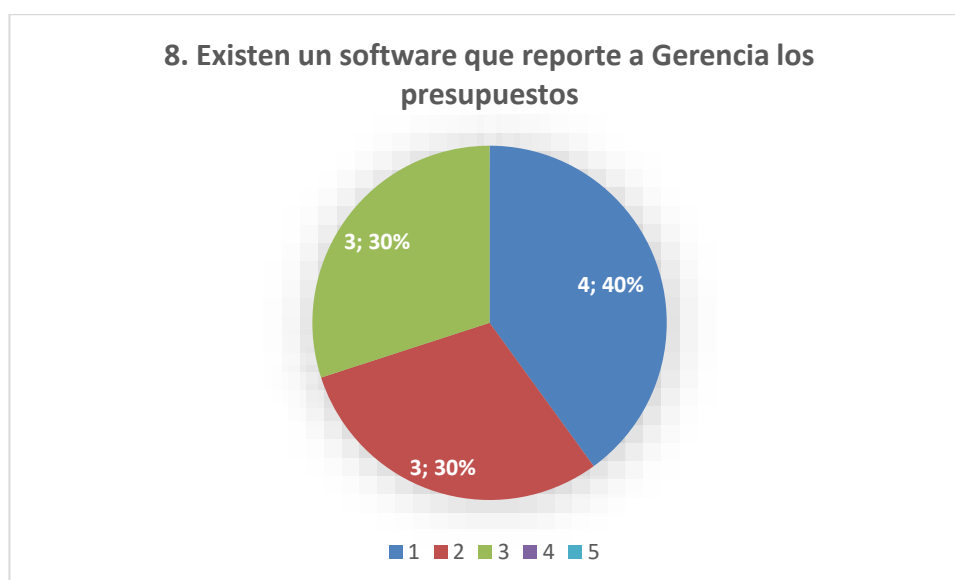


Figura 8: Software que reporte a Gerencia

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a la existencia de un software que reporta a a gerencia los presupuestos el 40% respondió nada, el 30% casi nada y 30% a veces. Esto evidencia que en su mayoría se considera que no existe el software que permita el reporte apropiado gerencia. Las respuesta nos evidencia un vacío administrativo importantes por cuanto no esta automatizado el reporte y se deja

a la responsabilidad de los inferiores a superiores como modelo presupuestal de “abajo-arriba”, propio de empresas con alimentación democrática.

Tabla 11 Retroalimentación de ejecución presupuestal

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
9. Existe retroalimentación de la ejecución presupuestal por gerencia	2	4	4	0	0	10
	20%	40%	40%	0%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

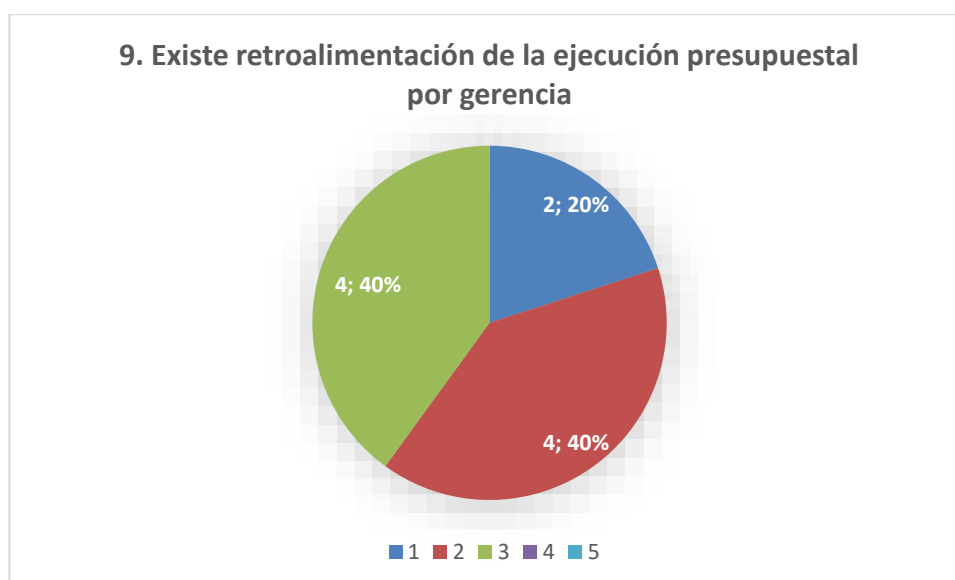


Figura 9: Retroalimentación

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a la retroalimentación de ejecución presupuestal el 40% respondió que a veces, el 40% casi nada y 10% nada. Esto evidencia que existe una necesidad administrativa. Las respuestas no dejan ver que casi no existe retroalimentación de parte de la gerencia, es decir se da por sentado que las cosas funcionan bien y correctamente. Sin embargo, la investigación nos está

demonstrando que existen serias desviaciones de conocimiento general y que debe ser tratado en forma inmediata.

Tabla 12 Auditoria Preventivas

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
10. Existe Auditorias preventivas sobre la ejecución presupuestal	8	2	0	0	0	10
	80%	20%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza



Figura 10: Auditorias Preventivas

Interpretación: La empresa Agrícola de Perú muestra respecto a la existencia de Auditorias el 80% respondió que nada y el 20% casi nada. Esto evidencia una necesidad a implementar si la gerencia los cree necesario. La información recogida nos muestra que existe un total vacío administrativo y de control para el área de presupuesto porque aparte de no tener una retroalimentación tampoco existen

auditorias preventivas, dejando espacio libre a errores, desviaciones que pueden crecer a un perjuicio económico mucho mayor con el tiempo.

3.1. Analizar la situación actual del sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020

En función a los instrumentos se procedió a realizar el análisis del presupuesto con la que cuenta la empresa Agrícola del Perú.

Insumos

En esta categoría encontramos a 3 actividades que se muestran en la siguiente tabla 13:

Tabla 13 Insumos

CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	USD/ha	% del Total
INSUMOS	FERTILIZANTES	Fertilizantes	684.00	17.52%
	SANIDAD	Acaros y homopteros	300.00	7.68%
		Foliares	50.00	1.28%
		Fungicidas	100.00	2.56%
		Lepidopteros	160.00	4.10%
		Nematicidas	-	0.00%
		Otros	40.00	1.02%
		SEMILLAS Y PLANTINES	Semillas y plantines	225.00
	Sub total			1,559.00

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

Análisis:

En esta categoría encontramos a 3 actividades, entre ellas a Fertilizantes. - que a su vez comprende la labor de fertilizantes con US\$ 684.00 que representa el 17.5% de todo el presupuesto. Así mismo Sanidad. - que comprende labore que contribuyen a sanificar el cultivo y entre ellos tenemos as actividades de ácaros, foliares, fungicidas, etc.

representando el 16.65%. Finalmente, Semillas y Plantines. - que en esta actividad solo tenemos una labor y es de semillas y plantines a la vez, con US\$ 225 que representa el 5.76% del presupuesto.

Mano de Obra

En esta categoría encontramos a 4 actividades que se muestran en la table 14:

Tabla 14 Mano de Obra

CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	USD/ha	% del Total
MANO DE OBRA	COSECHA	Mano de obra cosecha	340.41	8.72%
		Mano de obra post cosecha	442.54	11.33%
	PRODUCCIÓN	Cultivo - mecanizado	-	0.00%
		Deshierbo	331.85	8.50%
		Eliminación de rastrojos	9.39	0.24%
		Fertilización de fondo	-	0.00%
		Instalación de cortinas	68.08	1.74%
		Limpieza / mantenimiento de campo	4.70	0.12%
		Mantenimiento de cultivo	42.55	1.09%
		Nivelación fina	-	0.00%
		Recalce	87.87	2.25%
		Recepción / distribución de plantines	23.49	0.60%
		Re-trasplante	60.00	1.54%
		Transporte de materiales - mecanizado	6.81	0.17%
		Trasplante	-	0.00%
		RIEGO	Fertilización vía válvula	51.06
	Fertilizador		17.02	0.44%
	Mantenimiento / desinfección de mangueras		102.12	2.62%
	Mantenimiento de sistema de riego		13.82	0.35%
	Movimiento de manguera		-	0.00%
	Regador		95.32	2.44%
	SANIDAD	Aplicación fitosanitaria	1.41	0.04%
		Aplicación fitosanitaria - mecanizado	40.13	1.03%
		Desinfección de plantines/semilla	2.35	0.06%
		Evaluación fitosanitaria	98.43	2.52%
		Instalación/mantenimiento de trampas	16.44	0.42%
		Rowing	59.57	1.53%
Sub total			1,915.36	49.06%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

Análisis:

En esta categoría encontramos a 4 actividades como la Cosecha. - que a su vez comprende la labor de fertilizantes con US\$ 684.00 que representa el 17.5% de todo el presupuesto Producción. - que comprende labore que contribuyen a sanificar el cultivo y entre ellos tenemos as actividades de ácaros, foliares, fungicidas, etc. representando el 16.65%

Riego. - que en esta actividad solo tenemos una labor y es de semillas y plantines a la vez, con US\$ 225 que representa el 5.76% del presupuesto

Otros Gastos

En esta categoría encontramos a 3 actividades que se muestran la tabla 15:

Tabla 15 Otros Gastos

CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	USD/ha	% del Total
OTROS GASTOS	ENERGIA	Energía	150.00	3.84%
	MAQUINARIA Y COMBUSTIBLE	Maquinaria y combustible	255.00	6.53%
	OTROS DIRECTOS	Otros directos	25.00	0.64%
Sub total			430.00	11.01%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

Análisis:

En esta categoría encontramos a 3 actividades como la Energía. - que comprende gastos de energía para la producción US\$ 150 que representa el 3.84%

Maquinaria y combustible. - que a su vez comprende labores utilización de máquinas para complementar los gastos y ejecución de los insumos y mano de obra representando el 6.53%

Otros Directos. - que comprende otros adicionales y menores que representan el 0.64% del presupuesto

Modelo Presupuestal Actual Completo

En la tabla 16 podemos ver el modelo de presupuesto actual completo

Tabla 16: Modelo Presupuestal Actual

CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	USD/ha	% del Total
INSUMOS	FERTILIZANTES	Fertilizantes	684.00	17.52%
	SANIDAD	Acaros y homopteros	300.00	7.68%
		Foliars	50.00	1.28%
		Fungicidas	100.00	2.56%
		Lepidopteros	160.00	4.10%
		Nematicidas	-	0.00%
		Otros	40.00	1.02%
	SEMILLAS Y PLANTINES	Semillas y plantines	225.00	5.76%
Sub total			1,559.00	39.93%
MANO DE OBRA	COSECHA	Mano de obra cosecha	340.41	8.72%
		Mano de obra post cosecha	442.54	11.33%
	PRODUCCIÓN	Cultivo - mecanizado	-	0.00%
		Deshierbo	331.85	8.50%
		Eliminación de rastrojos	9.39	0.24%
		Fertilización de fondo	-	0.00%
		Instalación de cortinas	68.08	1.74%
		Limpieza / mantenimiento de campo	4.70	0.12%
		Mantenimiento de cultivo	42.55	1.09%
		Nivelación fina	-	0.00%
		Recalce	87.87	2.25%
		Recepción / distribución de plantines	23.49	0.60%
		Re-trasplante	60.00	1.54%
		Transporte de materiales - mecanizado	6.81	0.17%
	Trasplante	-	0.00%	
	RIEGO	Fertilización vía válvula	51.06	1.31%
		Fertilizador	17.02	0.44%
		Mantenimiento / desinfección de mangueras	102.12	2.62%
		Mantenimiento de sistema de riego	13.82	0.35%
		Movimiento de manguera	-	0.00%
		Regador	95.32	2.44%
	SANIDAD	Aplicación fitosanitaria	1.41	0.04%
		Aplicación fitosanitaria - mecanizado	40.13	1.03%
		Desinfección de plantines/semilla	2.35	0.06%
		Evaluación fitosanitaria	98.43	2.52%
		Instalación/mantenimiento de trampas	16.44	0.42%
		Rowing	59.57	1.53%
	Sub total			1,915.36
OTROS GASTOS	ENERGIA	Energía	150.00	3.84%
	MAQUINARIA Y COMBUSTIBLE	Maquinaria y combustible	255.00	6.53%
	OTROS DIRECTOS	Otros directos	25.00	0.64%
Sub total			430.00	11.01%
TOTAL			3,904.36	100.00%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

Análisis:

Como podemos apreciar el presupuesto actual divide por categorías como los 3 elementos de costo; Insumos, Mano de Obra y Otros Gastos; los cuales se dividen a su vez en 10 Actividades y estos en 38 labores con importes generales y totales al final de cada ciclo.

El presupuesto actual tiene costos aplicados en diferentes tiempos y oportunidad, siendo el de mayor inversión el de fertilizantes con US\$ 684 dólares americanos representando el 17.52% del total del costo. Así mismo la mano de obra postcosecha es el segundo costo en importancia con US\$ 442.54 que representa el 11.33% del total del costo.

Los Presupuestos actuales, están estructurados en Categoría, Actividad, labor e Importe USD por Hectárea, en donde se puede evidenciar controles muy generales y sin opciones de seguimiento en el tiempo en forma diario, semanal o mensual, que nos permita un control en línea para correcciones o decisiones antes de tener un desvío presupuestal tardío.

3.2 Propuesta de un nuevo sistema de control presupuestal para una empresa Agrícola del Perú 2020

A continuación, se presenta la propuesta de Modelo de Sistema presupuestal en un cuadro con detalle y tiempos en todo el ciclo, mostrando en primer lugar cada una de las áreas del presupuesto propuesto, desagregando en áreas, categorías, actividades, labores y productos.

Adicionalmente también se muestra distribuido en una línea de tiempo de 13 semanas que es el ciclo regular del proceso productivo.

Dividiremos el análisis en las áreas:

1. Área de operaciones
2. Área de fertirriego

3. Área de Sanidad
4. Área de Postcosecha

Tabla 17 Área de operaciones

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total
OPERACIONES	CONSUMIBLES	TRASPLANTE	RETRASPLANTE (MANTENIMIENTO)	SÉMILLAS Y PLANTINES		261.00												261.00	7.03%
	MANO DE OBRA	TRASPLANTE	RETRASPLANTE (MANTENIMIENTO)	Mano de Obra		199.20												199.20	5.37%
Sub total Operaciones																		460.20	12.40%

Fuente: Empresa Agrícola

Elaborado por: Ivan Carranza

Análisis:

En el nuevo sistema de gestión presupuestal se puede apreciar la distribución por áreas, en la que destaca Operaciones con incidencia de los costos en la semana 2, y en el resto de las semanas no existen, solo se aplican la categoría de combustibles y Mano de obra con US\$ 261 y US\$ 199.20 respectivamente los cuales también equivalen en total el 12.40% de todo el presupuesto.

En esta área se ve la condición de los terrenos, fundos maquinarias, así como preparar que todo este conforme y habilitado para que se empiece con el ciclo de producción. Dentro de esta área también la preparación de tierras que nos permitan hacer habilitación de lo que será la siembra futura así mismo como se ve el mantenimiento del terreno durante el proceso de producción o ciclo integral de producción

Tabla 18: Área de fertirriego

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total		
FERTIRRIEGO	CONSUMIBLES	RIEGO Y FERTIRRIEGO	FERTIRRIEGO	ACIDO FOSFORICO	10.03	11.06	6.04	12.17	14.17	7.93	0.73	1.42	1.33	0.55	0.23	0.14		65.78	1.77%		
				AGUA PARA RIEGO	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	1.69			33.82	0.91%	
				NITRATO DE CALCIO SOLUBLE X 25KG	2.88	5.75	5.75	6.47	3.59	7.19	8.15	7.60	3.80	7.60	4.07	0.55				63.41	1.71%
				SULFATO DE MAGNESIO X 25 KG.	0.99	1.49	1.32	2.64	3.30	3.96	1.65	2.97	1.82	0.99	0.50	0.50				22.11	0.60%
				SULFATO DE POTASIO (BOLSA X 50 KG)	4.98	7.47	6.64	13.28	16.61	19.93	8.30	14.95	10.38	6.25	2.49	2.49				113.77	3.07%
				UREA BOLSA X 50 KG (NITROGENO)	5.29	6.44	3.91	6.76	6.74	9.10	6.39	10.79	8.58	5.31	3.78	2.17				75.26	2.03%
			RIEGO	AGUA PARA RIEGO	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	4.23	5.07		42.28	1.14%	
	Sub total Fertirriego - consumibles																		416.42	11%	
	MANO DE OBRA	RIEGO Y FERTIRRIEGO	FERTIRRIEGO	Mano de Obra	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	1.33		45.15	1.22%	
			MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE RIEGO	Mano de Obra	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	15.54	0.42%	
			PURGADO DE CINTAS	Mano de Obra	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	8.63	0.23%	
			RIEGO	Mano de Obra	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	7.97	9.30	75.70	2.04%	
			SUPERVISOR RIEGO Y FERTIRRIEGO	Mano de Obra	1.85	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.31	1.58	20.54	0.55%	
	Sub total Fertirriego - mano de obra																		165.56	4.46%	
Sub total Fertirriego																		581.99	15.68%		

Fuente: creación propia

Análisis:

En la nueva propuesta de sistema presupuestal podemos evidenciar que existe una distribución entre todas las semanas del ciclo productivo, resaltando 2 categorías de consumibles y mano de obra y a la vez se redistribuyen en otras actividades de riego, refriego en ambas, notándose en mano de obra más detalles de mantenimiento, purgado y supervisión. Así mismo podemos ver que representan el 15.68% del total del presupuesto total.

Esta área nos permite poder ver el mantenimiento del sistema de riego, como por ejemplo destape de goteo, mano de obra en arreglar el tendido de mangueras para su correcto funcionamiento desde el punto de inicio, pasando por una revisión de filtrado con tratamiento de agua que se de le visto bueno para pasar a terreno hasta llegar a los lugares de siembra.

Así mismo se debe evaluar la cantidad de agua que llega a la siembra de estevia, preocupándose además de las propiedades nutritivas que nos permita un producto en condiciones adecuados para ser comercializados.

Tabla 19: Área de Sanidad

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total				
SANIDAD	CONSUMIBLES	CONTROL SANITARIO	APLICACIÓN FOLIAR	ACARE 1.8 % EC (ABAMECTINA).						11.38								11.38	0.31%				
				AGRISPON	10.50		10.50		12.60		16.80					25.20				75.60	2.04%		
				AZUFRE PANTERA POLVO SECO (BOLSA X 25 KG)											14.00		14.00				28.00	0.75%	
				BIOSPORE 6.4% PM (BACILLUS THURINGIENSIS)														16.86		16.86	33.72	0.91%	
				COLOSO (EMAMECTIN BENZOATO).							27.00						36.00				63.00	1.70%	
				COSMO - AGUAS (BOLSA X 25 KG)	1.70	1.02	1.70	1.02	2.39	1.36	1.36	1.36	1.36	1.70	2.04	2.04	2.04				21.13	0.57%	
				DELTAPLUS 2.5 EC.				5.06		6.74						6.74		8.43				26.98	0.73%
				EN VIVO SC									33.00							49.50		82.50	2.22%
				ENZIPROM (BIOACTIVADOR ENZIMATICO ANTIOXIDANTE)	11.21	21.02					21.02							28.02		35.03		116.28	3.13%
				FUMOGAN (PAECELLOMYCES FUMOSOROSEUS) X 800 GR										9.32								9.32	0.25%

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total			
SANIDAD	CONSUMIBLES	CONTROL SANITARIO	APLICACIÓN FOLIAR	GENUINO (SULFATO DE COBRE PENTAHIDRATADO).	17.00													17.00	0.46%			
				JAKE 200 SL	5.46		27.30													32.76	0.88%	
				LEADER 720 (BIDON X 20 LTS)			2.04														2.04	0.05%
				LINK LS (ADYUBANTE) X 1 LT (TRISILOXANO ETOXILADO)	1.13	0.68	0.68	0.68	2.93	0.90	0.90	0.90	0.90	1.13	1.35	1.35	1.35				14.90	0.40%
				MATCH 50 EC (LUFENURON).		14.48			14.48					19.31							48.27	1.30%
				METARHISOL (METARHIZUM ANISOPLIAE) X 800 GR								9.32									9.32	0.25%
				MYCOUP (GLOMUS IRANICUM VAR. TENUIHYPHARUM VAR. NOV)			142.50														142.50	3.84%
				OUT DUST (DETERGENTE ECOLOGICO)	2.93																2.93	0.08%
				ROXICOP (OXICLORURO DE COBRE)											6.17			9.26			15.43	0.42%
				SANCOZEB													10.67				10.67	0.29%
				SELECRON (PROFENOFOS)							21.43											21.43
TIFON 4E (CLORPIRIFOS)			7.36															7.36	0.20%			

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total			
SANIDAD	CONSUMIBLES	CONTROL SANITARIO	APLICACIÓN VÍA VÁLVULA	ÁCIDO HÚMICO Y FÚLVICO (HUMIC SUL 30%)	16.97		16.97		16.97		16.97		16.97					84.85	2.29%			
				TIFON 4E (CLORPIRIFOS)	7.36	8.83														16.19	0.44%	
				VALERY PLUS (TRICHODERMA HARZIANUM + VIRIDAE)	34.50		34.50		34.50		34.50		34.50		34.50						172.50	4.65%
Sub total Sanidad - consumibles																		1,066.03	28.72%			
AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total			
SANIDAD	MANO DE OBRA	CONTROL SANITARIO	APLICACIÓN FOLIAR	Mano de Obra	24.44	5.58	5.58	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	237.18	6.39%		
			APLICACIÓN VÍA VÁLVULA	Mano de Obra	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	34.53	0.93%	
			CALIBRACIÓN DE EQUIPOS	Mano de Obra	4.25				4.25						4.25					4.25	17.00	0.46%
			CONTROL DE MALEZAS	Mano de Obra	199.20		132.80		132.80				79.68		53.12		13.28				610.88	16.46%
			RETIRO DE PLANTAS ENFERMAS	Mano de Obra	13.28		13.28		13.28				13.28		13.28		13.28			13.28	92.96	2.50%
			SUPERVISOR SANIDAD	Mano de Obra	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	18.65	0.50%	
		EVALUACIÓN	EVALUACIÓN BIOMETRÍA	Mano de Obra	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	3.11	0.08%	
			EVALUACIÓN DE TRAMPAS	Mano de Obra	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	3.11	0.08%	
			EVALUACIÓN FITOSANITARIA	Mano de Obra	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	113.94	3.07%	
			INSTALACIÓN TRAMPAS	Mano de Obra	0.40																0.40	0.01%
			MANTENIMIENTO DE TRAMPAS	Mano de Obra	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	6.91	0.19%	
Sub total Sanidad - mano de obra																		1,138.65	30.68%			
Sub total - Sanidad																		2,204.69	59.40%			

Fuente: creación propia

Análisis:

En esta nueva propuesta de gestión presupuestal podemos notar al área más grande de Sanidad, representando en total el 59.40% de todo el presupuesto total, es decir más de la mitad del presupuesto está en esta área, representado por categoría de consumibles el cual representa el 28.72% y mano de obra el cual representa el 30.68%, lo cual refleja una distribución equitativa. Por otro lado, también están las actividades de control sanitario y Evaluación, teniendo en el primer control sanitario una menor concentración de labores, mientras que en la segunda actividad la mayor cantidad de labores fijas.

También podemos evidenciar que es el área con mayor cantidad de ítems a cumplir y durante las 13 semanas del ciclo regular de producción, lo que hace de esta área un punto estratégico en el manejo de costos, porque representa mas de la mitad del presupuesto y un movimiento en la dirección de las adquisiciones o montos aplicados pueden variar considerablemente el presupuesto total

En esta área se evalúa posibles plagas, se combate se agrega la cantidad apropiada de insecticidas o medicinas que ayuden a las plagas.

Por otro lado, condiciones climatológicas que pueden tener contingencias de sanidad de terreno y sembrado

Tabla 20: Área Producción

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total		
PRODUCCIÓN	MANO DE OBRA	COSECHA	COSECHA MANUAL	Mano de Obra													146.08	146.08	3.94%		
			COSECHA MECÁNICA	Mano de Obra														106.24	106.24	2.86%	
			SUPERVISOR COSECHA	Mano de Obra														13.28	13.28	0.36%	
		Sub total cosecha - Mano de obra																	265.60	7.16%	
		POST COSECHA	PRENSADO Y EMPACADO	Mano de Obra															79.68	79.68	2.15%
			SECADO Y DESHOJADO	Mano de Obra															92.96	92.96	2.50%
			SUPERVISOR EMPACADO	Mano de Obra															13.28	13.28	0.36%
			SUPERVISOR SECADO	Mano de Obra															13.28	13.28	0.36%
		Sub total post cosecha - Mano de obra																	199.20	5.37%	
		Sub total producción																	464.80	12.52%	

Fuente: creación propia

Análisis:

En esta área podemos apreciar que tiene como categoría a la Mano de Obra y Actividades de Cosecha y Post Cosecha y ambas se llegan a realizar en la semana 13, es decir es un costo final a usarse en las últimas etapas del proceso, aquello nos llevan a comprender que su urgencia de adquisición no es tan fuerte como en las primeras fases, no obstante, puede ser una fuente de negociación para oportunidades a completarse a finales del proceso. Igualmente es propio evidenciar que es innecesario su urgencia contratación en las primeras semanas y se puede distribuir los costos para actividades más urgentes sin descuidar su provisión de servicio para el cronograma indicado.

Tabla 21: Propuesta de Modelo Sistema Presupuestal Integral

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total		
OPERACIONES	CONSUMIBLES	TRASPLANTE	RETRASPLANTE (MANTENIMIENTO)	SEMILLAS Y PLANTINES		261.00												261.00	7.03%		
	MANO DE OBRA	TRASPLANTE	RETRASPLANTE (MANTENIMIENTO)	Mano de Obra		199.20												199.20	5.37%		
Sub total operaciones																		460.20	12.40%		
FERTIRRIEGO	CONSUMIBLES	RIEGO Y FERTIRRIEGO	FERTIRRIEGO	ACIDO FOSFORICO	10.03	11.06	6.04	12.17	14.17	7.93	0.73	1.42	1.33	0.55	0.23	0.14		65.78	1.77%		
				AGUA PARA RIEGO	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	1.69		33.82	0.91%
				NITRATO DE CALCIO SOLUBLE X 25KG	2.88	5.75	5.75	6.47	3.59	7.19	8.15	7.60	3.80	7.60	4.07	0.55				63.41	1.71%
				SULFATO DE MAGNESIO X 25 KG.	0.99	1.49	1.32	2.64	3.30	3.96	1.65	2.97	1.82	0.99	0.50	0.50				22.11	0.60%
				SULFATO DE POTASIO (BOLSA X 50 KG)	4.98	7.47	6.64	13.28	16.61	19.93	8.30	14.95	10.38	6.25	2.49	2.49				113.77	3.07%
				UREA BOLSA X 50 KG (NITROGENO)	5.29	6.44	3.91	6.76	6.74	9.10	6.39	10.79	8.58	5.31	3.78	2.17				75.26	2.03%
				RIEGO	AGUA PARA RIEGO	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	2.54	3.38	4.23	5.07	42.28	1.14%	
	Sub total Fertirriego - consumibles																		416.42	11%	
		MANO DE OBRA	RIEGO Y FERTIRRIEGO	FERTIRRIEGO	Mano de Obra	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	3.98	1.33		45.15	1.22%	
				MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE RIEGO	Mano de Obra	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	15.54	0.42%
				PURGADO DE CINTAS	Mano de Obra	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	8.63	0.23%
	RIEGO			Mano de Obra	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	5.31	7.97	9.30	75.70	2.04%	
	SUPERVISOR RIEGO Y FERTIRRIEGO			Mano de Obra	1.85	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.58	1.31	1.58	20.54	0.55%	
Sub total Fertirriego - mano de obra																		165.56	4.46%		

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Sub total Fertirriego					
																		Total	% del Total				
SANIDAD	CONSUMIBLES	CONTROL SANITARIO	APLICACIÓN FOLIAR	ACARE 1.8 % EC (ABAMECTINA).						11.38								11.38	0.31%				
				AGRISPON	10.50		10.50		12.60		16.80					25.20				75.60	2.04%		
				AZUFRE PANTERA POLVO SECO (BOLSA X 25 KG)										14.00		14.00					28.00	0.75%	
				BIOSPORE 6.4% PM (BACILLUS THURINGIENSIS)													16.86		16.86	33.72	0.91%		
				COLOSO (EMAMECTIN BENZOATO).				27.00								36.00					63.00	1.70%	
				COSMO - AGUAS (BOLSA X 25 KG)	1.70	1.02	1.70	1.02	2.39	1.36	1.36	1.36	1.36	1.70	2.04	2.04	2.04				21.13	0.57%	
				DELTAPLUS 2.5 EC.			5.06		6.74			6.74		8.43							26.98	0.73%	
				EN VIVO SC								33.00							49.50		82.50	2.22%	
				ENZIPROM (BIOACTIVADOR ENZIMATICO ANTIOXIDANTE)	11.21	21.02		21.02							28.02		35.03					116.28	3.13%
				FUMOGAN (PAECELLOMYCES FUMOSOROSEUS) X 800 GR									9.32									9.32	0.25%

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total			
SANIDAD	CONSUMIBLES	CONTROL SANITARIO	APLICACIÓN FOLIAR	GENUINO (SULFATO DE COBRE PENTAHIDRATADO).	17.00													17.00	0.46%			
				JAKE 200 SL	5.46		27.30													32.76	0.88%	
				LEADER 720 (BIDON X 20 LTS)			2.04														2.04	0.05%
				LINK LS (ADYUBANTE) X 1 LT (TRISILOXANO ETOXILADO)	1.13	0.68	0.68	0.68	2.93	0.90	0.90	0.90	0.90	1.13	1.35	1.35	1.35				14.90	0.40%
				MATCH 50 EC (LUFENURON).		14.48			14.48					19.31							48.27	1.30%
				METARHISOL (METARHIZUM ANISOPLIAE) X 800 GR								9.32									9.32	0.25%
				MYCOUP (GLOMUS IRANICUM VAR. TENUHYPHARUM VAR. NOV)			142.50														142.50	3.84%
				OUT DUST (DETERGENTE ECOLOGICO)	2.93																2.93	0.08%
				ROXICOP (OXICLORURO DE COBRE)											6.17			9.26			15.43	0.42%
				SANCOZEB													10.67				10.67	0.29%
				SELECRON (PROFENOFOS)							21.43										21.43	0.58%

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total			
SANIDAD	CONSUMIBLES	CONTROL SANITARIO	APLICACIÓN VÍA VÁLVULA	TIFON 4E (CLORPIRIFOS)		7.36												7.36	0.20%			
				ÁCIDO HÚMICO Y FÚLVICO (HUMIC SUL 30%)	16.97		16.97		16.97		16.97		16.97							84.85	2.29%	
				TIFON 4E (CLORPIRIFOS)	7.36	8.83															16.19	0.44%
				VALERY PLUS (TRICHODERMA HARZIANUM + VIRIDAE)	34.50		34.50		34.50		34.50		34.50		34.50						172.50	4.65%
Sub total Sanidad - consumibles																		1,058.67	28.52%			
SANIDAD	MANO DE OBRA	CONTROL SANITARIO	APLICACIÓN FOLIAR	Mano de Obra	24.44	5.58	5.58	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	20.16	237.18	6.39%		
			APLICACIÓN VÍA VÁLVULA	Mano de Obra	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	34.53	0.93%	
			CALIBRACIÓN DE EQUIPOS	Mano de Obra	4.25				4.25						4.25					4.25	17.00	0.46%
			CONTROL DE MALEZAS	Mano de Obra	199.20		132.80				132.80			79.68		53.12			13.28		610.88	16.46%
			RETIRO DE PLANTAS ENFERMAS	Mano de Obra	13.28		13.28				13.28			13.28		13.28			13.28		92.96	2.50%
			SUPERVISOR SANIDAD	Mano de Obra	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	18.65	0.50%
		EVALUACIÓN	EVALUACIÓN BIOMETRÍA	Mano de Obra	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	3.11	0.08%
			EVALUACIÓN DE TRAMPAS	Mano de Obra	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	3.11	0.08%
			EVALUACIÓN FITOSANITARIA	Mano de Obra	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	8.76	113.94	3.07%
			INSTALACIÓN TRAMPAS	Mano de Obra	0.40																0.40	0.01%
			MANTENIMIENTO DE TRAMPAS	Mano de Obra	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	6.91	0.19%
Sub total Sanidad - mano de obra																		1,138.65	30.68%			
Sub total - Sanidad																		2,197.33	59.20%			

AREA	CATEGORIA	ACTIVIDAD	LABOR	PRODUCTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	% del Total		
PRODUCCIÓN	MANO DE OBRA	COSECHA	COSECHA MANUAL	Mano de Obra													146.08	146.08	3.94%		
			COSECHA MECÁNICA	Mano de Obra														106.24	106.24	2.86%	
			SUPERVISOR COSECHA	Mano de Obra														13.28	13.28	0.36%	
		Sub total cosecha - Mano de obra																	265.60	7.16%	
		POST COSECHA	PRENSADO Y EMPACADO	Mano de Obra															79.68	79.68	2.15%
			SECADO Y DESHOJADO	Mano de Obra															92.96	92.96	2.50%
			SUPERVISOR EMPACADO	Mano de Obra															13.28	13.28	0.36%
			SUPERVISOR SECADO	Mano de Obra															13.28	13.28	0.36%
		Sub total post cosecha - Mano de obra																	199.20	5.37%	
		Sub total producción																	464.80	12.52%	

Análisis:

La nueva propuesta de Sistema presupuestal contiene una presentación global y detallado por áreas y semanas por cada rubro. Esta presentación nos permite poder hacer un seguimiento de los costos incurridos en las diversas áreas y etapas a través de todo el ciclo desde su momento inicial hasta la culminación.

En este nuevo sistema presupuestal podemos observar una evolución en el tiempo desde la semana 1 hasta la semana 13 con los siguientes resultados:

En esta área se encargan de calcular la cantidad de producción para poder cosechar y este de acorde con la cantidad de hojas secas y evaluación de tiempo cronológico de las plantas para poder llegar a las metas.

Tabla 22: Evolución de Costo en el Ciclo

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
407.27	726.39	306.58	165.15	347.35	156.75	260.70	147.60	238.96	144.33	145.02	111.15	554.42
10.97%	19.57%	8.26%	4.45%	9.36%	4.22%	7.02%	3.98%	6.44%	3.89%	3.91%	2.99%	14.94%

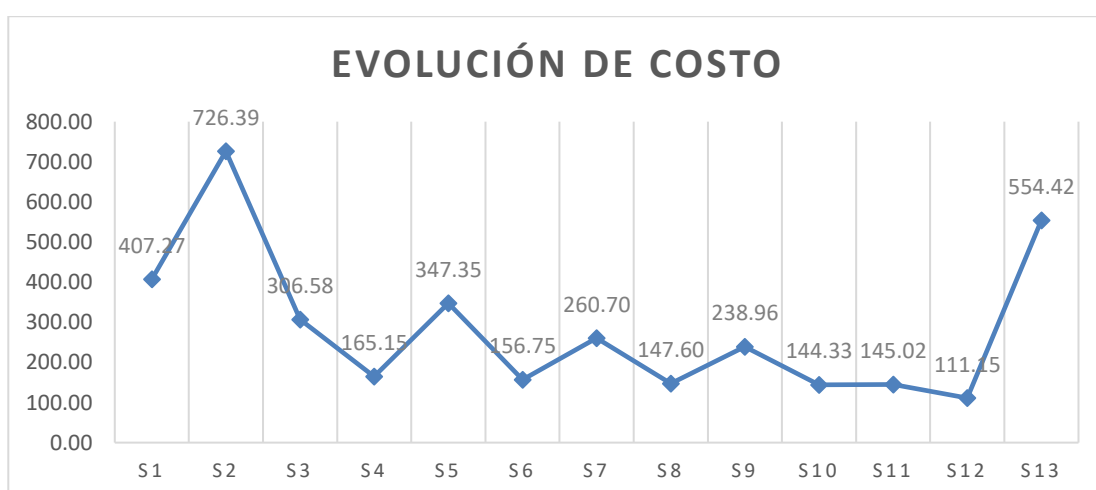


Figura 11 Evolución del Costo

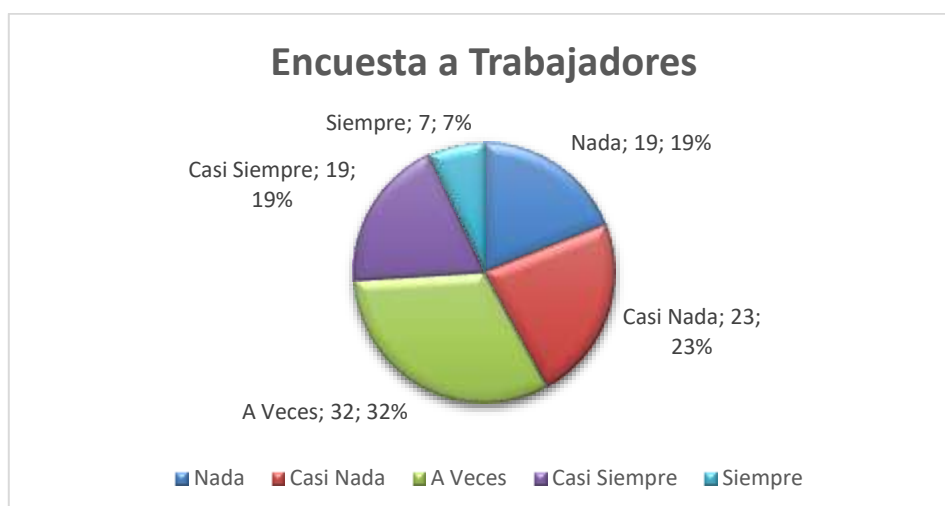
Interpretación: El nuevo modelo nos muestra como la inversión inicial en las semanas 1 y 2 son las más altas en todo el ciclo y al final en la semana 13 se evidencia otro costo alto. El nuevo modelo nos permite una evaluación en el tiempo que nos puede servir para decisiones oportunas por parte de la gerencia.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Situación actual

Al realizar un análisis de la situación actual del sistema presupuestal de la empresa Agrícola del Perú podemos dar nos cuenta que tiene débiles controles de elaboración, revisión de reportes y retroalimentación de los resultados, mientras que por otro lado existen altos índices de desviaciones presupuestales. En la mayoría de las preguntas referidas al control del sistema presupuestal las respuestas fueron de “a veces” con un 32%, seguido de un “casi nada” con un 23%; los cuales representan en conjunto un 55% de respuestas de en duda o falta de cumplimiento de niveles de control efectivo. La situación en general nos muestra que aún existe un sistema de presupuesto, este se puede mejorar mucho y en concordancia con Tami, Nariño (2017) el sistema presupuestario puede servir como un elemento que permite el mejoramiento de la gestión.



También se concuerda con *Escobar & Hermoza (2015) en su trabajo de presupuesto por resultados* donde para recoger la información con una encuesta con su respectivo cuestionario para conocer la relación del presupuesto y la calidad de gasto; llegando a la conclusión mediante distribución de frecuencias y porcentajes, que si existe una relación muy significativa entre el presupuesto y la calidad del gasto. Es por ello que concluimos que es muy importante el modelo que se usara pues este permite obtener información más precisa y mejor distribuida con el propósito de reportar información que nos ayude a determinar cada uno de los costos en todo el ciclo de las semanas que dura el ciclo de operaciones por proyecto.

Analizar del sistema de control presupuestal

Al realizar un análisis del sistema de control presupuestal de la empresa Agrícola del Perú podemos evidenciar que realiza sus operaciones con un sistema presupuestal creado para controlar el ciclo de producción que a su vez contiene los 3 elementos de costo; Materia prima, Mano de Obra y Costos indirectos. Sin embargo, estos son presupuestados en forma global por todo el proyecto desde el inicio hasta el finalizar, sin realizar una diferencia en los tiempos de aplicación de cada uno de los elementos, condición importante cuando se realiza un presupuesto con proyección en el tiempo. Es este sentido que también concuerda Subero (2010) con su trabajo sobre la Propuesta de un Plan Presupuestario como recurso para la Gestión; donde determina que debe existir un orden de planificación que permita a la empresa tener una administración y control de sus ventas adecuado, es por ello que es importante que el sistema presupuestario pueda mostrar una planeación de las actividades del negocio y de esa manera se pueda medir los objetivos.

Así mismo en concordancia con Peña (2017) manifiesta que es importante la Evaluación de los Procedimientos de Control donde obtuvo como resultados que más del 50% de los encuestados consideraban las actividades del control interno no son los adecuados y pertinentes. Es en ese sentido que nuestra investigación también creemos adecuado un cambio en el modelo de control presupuestal por uno que este previamente planeado y ajustado para controlar proceso particular de la empresa Agrícola.

Propuesta de nuevo sistema de control presupuestal

Un nuevo modelo de control presupuestal es pertinente para la empresa Agrícola del Perú pues el anterior es muy elemental y con orientación a costos globales sin medir el orden y tiempo de aplicación, información que nos puede permitir administrar mejor los inventarios y costos que se deben aplicar. Es así que *Yucra (2017)* determinó que el presupuesto es un instrumento de mejora y genera incidencias en la gestión. Por ello que en esa línea proponemos un nuevo modelo de gestión presupuestal, donde medimos por semanas los costos implicados, al mismo tiempo que se puede visualizar el momento de aplicación en la línea del tiempo permitiendo conocer alternativas que permitan conseguir, guardar, solicitar y financiar los insumos para una determinada etapa del proceso. Así mismo conocer en qué momento debe ser contratada la mano de obra y movilizadas para diferentes proyectos. Es así como *Yucra (2017)* respaldó su trabajo con un 93% de los encuestados que consideraron que el presupuesto es un instrumento de mejora de la gestión.

Por otro lado Wells (2005) también manifiesta la importancia de ejercer un sistema presupuestario previamente planificado para ejercer un control adecuado al mismo tiempo que debe ser flexible en un modelo que se adecue al proceso productivo de

cada organización. Ello consiste no solo en hacerlo con anterioridad y en búsqueda de los objetivos empresariales sino con los detalles suficientes que brinde más que una simple data, sino más bien información útil para la toma de decisiones.

Es en esta línea que se propone un modelo alienado al detalle, proceso y tiempos del modelo empresarial de la empresa Agrícola del Perú.

4.2 Conclusiones

La situación actual del sistema de control presupuestal tiene débiles controles de seguridad en cumplimiento de sus regulaciones de control para el cumplimiento de sus objetivos.

La empresa Agrícola del Perú presenta una deficiente modelo presupuestal con conceptos e importes generales y globales, no ayudando a determinar sus costos en medida de tiempo y detalle.

Se propone un nuevo sistema de control presupuestal adecuado al proceso productivo en detalle y tiempo para mejorar la adecuada toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Anzola, O. (2006). La organización como unidad económica y social. *SotaVento*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1576>
- Escobar, D. (2015). *El presupuesto por resultados en la calidad del gasto publico de la unidad ejecutora de la Direccion regional de Salud Huancavelica 2014*. Universidad Nacional de Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1042?show=full>
- Hernandez Sampieri. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico, Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Peña, S. (2017). *Evaluacion de los procedimeinos de control previo de ejecucion presupuestal en la direccion de economica y direccion regional de Salud Tumbes 2016*. Universidad Catolica los Angeles de Chimbote. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2561/CONTROL_PREVIO_EJECUCION_PRESUPUESTAL_PENA_CORNEJO_SINDY_TATIANA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez Cacao, W. (2016). *Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala*. Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143520?show=full>
- Tami López, A. M., & Nariño Segura, M. J. (2017). *ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD DEL GASTO EN DEFENSA Y SEGURIDAD EN COLOMBIA DESDE EL*

ENFOQUE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA. UNIVERSIDAD EXTERNADO

DE COLOMBIA, Bogotá DC. Obtenido de

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/650/1/JIA-spa-2017->

[Análisis_de_la_sostenibilidad_del_gasto_en_defensa_y_seguridad_en_Colombia_](#)

[Trabajo.pdf](#)

Wells, G. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. Mexico: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Preguntas	Nada	Casi Nada	A Veces	Casi Siempre	Siempre	Total
1. Existen Instrucciones específicas para elaboración de Presupuestos						
2. Está definido la responsabilidad individual de ejecución presupuestal						
3. Existen Desviaciones presupuestales cada mes						
4. Los presupuestos son revisados por la gerencia mensualmente						
5. Existe Control presupuestal dirigido por la Gerencia						
6. Existe un Software específico para la formulación del presupuesto						
7. Se reporta mensualmente los presupuestos formulados y ejecutados						
8. Existen un software que reporte a Gerencia los presupuestos						
9. Existe retroalimentación de la ejecución presupuestal por gerencia						
10. Existe Auditorias preventivas sobre la ejecución presupuestal						
Totales						

Elaboración Propia

Anexo 2: Carta de Autorización:

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA 

Yo, Julio Alfredo Ruiz Calderón identificado con DNI 09992350, en mi calidad de Gerente General Adjunto de la empresa STEVIA ONE PERU S.A.C. con R.U.C. N° 20521442051, ubicada en la ciudad de Moyobamba / San Martín

OTORGO LA AUTORIZACIÓN.

Al señor Wilson Ivan Carranza Caracholi, identificado con DNI N°43798846, egresado de la Carrera profesional de Contabilidad y Finanzas, para que utilice la información respecto al Movimiento operacional de mi representada con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis para obtener su Título Profesional.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

Ficha RUC

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
 Mencionar el nombre de la empresa.


Julio Alfredo Ruiz Calderón
Apoderado
STEVIA ONE PERU S.A.C.

Firma y sello del Representante Legal
DNI:09992350

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Egresado
DNI: 43798846

CÓDIGO DE DOCUMENTO: COR-F-REC-VAC-05.04
FECHA DE VIGENCIA: 20/05/2020
NÚMERO VERSIÓN: 05
PÁGINA: Página 1 de 1

Anexo 3: En la oficina desarrollando Presupuestos.



Anexo 4: En el campo agrario



Anexo 5 Campo Agrario:



Anexo 6 En la Cosecha:



Anexo 7 Empacado:



Anexo 8: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO		
<i>Variable Independiente:</i> Control Presupuestal	Los presupuestos son herramientas de control y planificación alineados con los objetivos de la empresa y con medidas de control para evitar desviaciones intencionales. Wells (2005)	Es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa mediante la combinación optima de funciones y áreas. Diaz, Parra (2012)	Ambiente de Control	Instrucciones	Encuesta	Cuestionario		
				Responsabilidades				
			Evaluación de Riesgos	Desviaciones			Análisis Documental	
				Revisiones				
			Actividad de Control	Control				Hoja de Trabajo
				Formulación				
			Información y Comunicación	Reporte				
				Software				
			Monitoreo y Seguimiento	Retroalimentación				
				Auditorias				