



Presupuesto operacional y gestión gerencial. Una mirada en la agroindustria de Sogamoso, Boyacá

Operational budget and managerial management. A look at the agroindustry of Sogamoso, Boyacá

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Econ.4>

Artículo investigación científica y tecnológica.

Fecha de recepción: 15/10/2020

Fecha de devolución: 25/03/2021

Fecha de aceptación: 05/04/2021

Fecha de publicación: 12/04/2021

Josué Gustavo Rojas Sáenz 

Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia
Sogamoso, Boyacá (Colombia)
josue.rojas@uptc.edu.co

Dario Felipe Sánchez García 

Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia
Sogamoso, Boyacá (Colombia)
dario.sanchez@uptc.edu.co

Para citar este artículo:

Rojas-Sáenz, J. G. & Sánchez-García, D. F. (2021). Presupuesto operacional y gestión gerencial. Una mirada en la agroindustria de Sogamoso, Boyacá. *Económicas CUC*, 42(2), 205–218. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Econ.4>

JEL: G31, G34, Q13.

Resumen

La agroindustria es un subsector muy importante en el desarrollo del sector agropecuario de Colombia, Boyacá y Sogamoso, por ello este estudio tuvo como objetivo conocer la gestión gerencial agroindustrial mediante el uso del presupuesto operacional. La metodología tiene una orientación deductiva-descriptiva, para ello se recopiló información acerca de la agroindustria, se aplicó encuesta al universo de empresas agroindustriales de Sogamoso (17 empresas) y se muestra una empresa para el análisis presupuestal. Como resultados se encontró que la mayor parte de las empresas agroindustriales no aplica una técnica presupuestal en la gestión gerencial, respecto a la empresa que se aplicó el presupuesto operacional se encontró que se requiere analizar su estructura de costo y generar mayor diversificación de productos. Finalmente se concluye que es necesario que exista una mayor concientización acerca del uso de los presupuestos; en cuanto a la empresa en que se realizó la implementación se recomienda que el enfoque estratégico de la gestión gerencial se fundamente en el análisis presupuestal. **Palabras clave:** Plan presupuestario; control presupuestario; análisis de gestión; planeación de gestión; agroindustria

Abstract

Agribusiness is a very important subsector in the development of the agricultural sector in Colombia, Sogamoso, Boyacá, therefore this study aimed the objective of this research was to know the agro-industrial management management through the use of the operational budget. The methodology has a deductive-descriptive orientation, for this, information about the agro-industry was collected, a survey was applied to the universe of agro-industrial companies in Sogamoso (17 companies) and a company was shown for the budget analysis. As results, it was found that most of the agroindustrial companies do not apply a budgeting technique in managerial management, with respect to the company that applied the operational budget, it was found that it is necessary to analyze its costing structure and generate greater diversification of products. Finally, it is concluded that there is a need for greater awareness about the use of budgets; Regarding the company in which the implementation was carried out, it is recommended that the strategic approach of managerial management be based on the budget analysis.

Keywords: Budget Plan; budgetary Control; management analysis; management planning; agroindustry

INTRODUCCIÓN

La agroindustria como subsector empresarial agropecuario aporta al aparato productivo del país. Colombia al ser un país con un gran potencial agroindustrial dado su privilegiada posición geográfica posee una gran cantidad de ventajas comparativas, por ende, la agroindustria tiene la particularidad de generar desarrollo económico con la existencia de la articulación entre pequeñas y grandes agroindustrias mediante transferencia tecnológica en los procesos de producción.

No obstante, en Colombia esta situación ha sido difícil de generar dado la presencia de conflictos armados, el bajo nivel tecnológico agrario, la alta concentración de la tierra, las políticas económicas de globalización orientadas a fomentar principalmente las importaciones; de manera que en este escenario compite un agricultor, una micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme), así como las empresas tecnificadas que poseen un alto nivel tecnológico.

Por otra parte, los gerentes de las empresas agroindustriales necesitan comprender el panorama de sus organizaciones teniendo como referente el presupuesto operacional, el cual permite visualizar la actividad productiva de la empresa representada en las ventas, la materia prima, la mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación, los gastos operacionales, el costo de venta, con el objetivo de tomar mejores decisiones en la empresa. Dentro del alcance de la investigación se contribuye significativamente al estudio de la gestión gerencial agroindustrial dada la necesidad de mejora a través del uso los presupuestos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Agroindustria

Una de las primeras actividades económicas de los seres humanos ha sido la transformación de la flora y la fauna, en efecto las personas con el paso del tiempo tanto de manera empírica como de forma tecnológica han cambiado la forma de ver la relación con la naturaleza, se han creado nuevas técnicas, no solamente a nivel de tecnificación agrícola sino también a nivel de pensamiento económico, es decir ha existido una evolución respecto a la toma de decisiones en los ciclos de transformación agroindustriales enfocados principalmente a una mayor productividad no solamente en la creación y transformación de las materias primas, sino también en las estructuras operacionales de las empresas.

Con relación a la definición de agroindustria Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 1997) la agroindustria “es una subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca” (p. 232).

Del mismo modo la agroindustria se clasifica en alimentaria y no alimentaria. La alimentaria transforma los productos originarios en la agricultura, pesca, ganadería y silvicultura para la producción de alimentos. La no alimentaria se desarrolla princi-

palmente en el sector industrial, mediante la generación de materias primas de origen agrícola, forestal, pecuario, e hidrobiológico, estos insumos son la base de la fabricación industrial de productos textiles, farmacéuticos, cosméticos de pulpa de papel, de cueros, entre otros (Lescano y Lescano, 2016).

Por otra parte, en la agroindustria existen diversas formas de producción a diferentes escalas, respecto al factor de competitividad principalmente se ve orientado por la capacidad de producción y la tecnología, entre mayor nivel tecnológico posee una empresa, existe un mayor volumen de producción agroindustrial. La productividad agroindustrial depende de factores tales como la calidad, el aprovechamiento de la tierra, el uso del agua en la elaboración de las materias primas, el uso intensivo o extensivo de los factores de producción y la calidad de las materias primas que se van a transformar (Zuluaga y Madrid, 2010).

Toda empresa agroindustrial por pequeña que sea posee una estructura (Reinoso y Uribe, 2015) de allí la existencia de empresas altamente tecnificadas que adicionalmente generan procesos de innovación incremental y disruptiva. Por otra parte en el mercado también participan entidades del sector solidario tales como Cooperativas, asociaciones, Mipymes familiares, muchas de ellas poseen un proceso agroindustrial de bajo nivel tecnológico, es de anotar que tanto las empresas con alto y bajo nivel tecnológico compiten en las mismas condiciones de mercado.

Así pues en las tendencias actuales del desarrollo de la agroindustria se orientan hacia un leve incremento de la participación en el mercado de agricultores, asociaciones, Mipymes, sin embargo la proporción sigue siendo minoritaria (FAO, 2013). La agroindustria aplicada a pequeña y mediana escala contribuye a garantizar la seguridad alimentaria del lugar donde se desarrolla siempre y cuando exista una concientización del uso de los recursos medioambientales mediante un consumo responsable y sustentable (Neira, 2015).

En suma la capacidad agroindustrial de generar progresos técnicos y tecnológicos en un entorno agrícola se encuentra directamente relacionados con la capacidad de articulación entre los diferentes actores rurales: agricultores, empresas y gobierno. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, 1998). Por esta razón promover el desarrollo rural implica mejorar las condiciones de vida de los agricultores y fortalecer las actividades productivas agroindustriales articuladas con el emprendimiento de las pequeñas comunidades (López, 2019).

Se requiere fomentar las capacidades productoras y comercializadoras en las cadenas de distribución de los alimentos agroindustriales desde el productor hasta el consumidor final (Tenjo, Bravo y Medina, 2019). Un óptimo papel del estado es brindar todas las herramientas a los microempresarios agroindustriales para que produzcan y comercialicen sus productos en condiciones equitativas, controlar y verificar la calidad, distribuir fuentes de financiación a bajo costo (Tomšík, Minařík & Somerlíková, 2008).

Las Mipymes agroindustriales necesitan implementar procesos que mejoren la cadena de valor de forma que sus costos se vean reflejados en el valor agregado (Artieda, 2015). El generar diversificación de productos en la agroindustria requiere de nuevos conocimientos acerca de la transformación de los productos agropecuarios (Angarita-Zapata, Vásquez y Andrade-Sosa, 2019).

Presupuestos en la agroindustria – gestión gerencial

En relación con la planeación agroindustrial tiene como objetivo prever los recursos necesarios para la producción de un bien, midiéndose el coste de los procesos (Peña y Santa Cruz, 2001). Así mismo la planeación de gestión se puede definir como el diseño de un conjunto de acciones que se llevarán a cabo ante posibles escenarios futuros (Manrique, 2016). Una de las herramientas que se utilizan en la planeación de gestión son los presupuestos.

El presupuesto es una herramienta moderna de planeación que permite a la empresa visualizar nuevos escenarios (Burbano, 2011). Los presupuestos son la herramienta de materialización de la planeación, a través de estos se representa la situación de la empresa respecto a su entorno. La planeación está enfocada en el cumplimiento de una meta (Rincón y Narváez, 2017). Este es el objetivo del uso de los presupuestos en una organización tener un objetivo claro y mediante la asignación de los recursos alcanzarlo en el transcurso del tiempo.

Así mismo un aspecto relevante del presupuesto es que a menudo simultáneamente tiene múltiples propósitos en la empresa, los presupuestos se utilizan para la planeación orientada a funciones como el pronóstico de actividades operativas (Arnold & Artz, 2019). Según Lukka (1988), “la naturaleza de una situación de la planeación presupuestaria por lo general obliga a un actor para ver el futuro en términos de estimaciones puntuales” (p. 282).

La planeación del costeo en una empresa agroindustrial permite identificar que productos están generando ganancias y en cuales se incurre en pérdida, es una oportunidad para diversificar el portafolio y optimizar los procesos (Rojas, Molina y Chacón, 2016). La aplicación de una estructura presupuestaria permite mejorar la toma de decisiones a través de la gestión gerencial (Domínguez, 2015). Esta estructura contribuye a que las empresas logren sus objetivos a través de la coordinación de actividades orientadas a la mejora de la toma de decisiones (Lidia, 2015).

La planeación se encuentra direccionada por los presupuestos: “Presupuestar en el sentido de control presupuestario, incluyendo sistemas de control y evaluación en base a las previsiones y objetivos fijos, se convirtió en una herramienta poderosa en las organizaciones” (Heupel & Schmitz, 2015, p. 730). Según Parra y La Madriz (2017) la carencia de un presupuesto repercute en la falta de planificación y con ello un coste de oportunidad en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

El presupuesto operacional es una herramienta que permite la presupuestación de todas las actividades operativas de la empresa, elemento que se ve reflejado en el estado de resultados presupuestado operacional. En cuanto a la gestión gerencial, las empresas agroindustriales diariamente se ven abocadas a tomar decisiones para garantizar su permanencia, la gestión gerencial se define como la capacidad de lograr los objetivos en la organización mediante la integración de las personas con los propósitos organizacionales (Van Den Berge, 2010). Por otra parte Montealegre, Delgado y Cubillos (2017) señalan que “la gerencia es el arte de pensar, decidir, actuar e influir en las personas de tal manera que se logren los resultados previstos” (p. 30).

Dentro de las habilidades que requiere tener un gerente de una empresa agroindustrial se encuentran la capacidad de toma de decisiones, la visión del negocio, la gestión de recursos, la integridad, el compromiso con la empresa (Camacho, 2018). Es elemental que la gerencia oriente el proceso presupuestal enfocado al cumplimiento de objetivos de la empresa (Díaz, Parra y López, 2016). La gestión gerencial es un proceso que aporta a la organización en cuanto a la planeación y la obtención de sus metas.

Por lo que se refiere a la participación estable en el mercado de una empresa, puede estar abocada a realizar siempre los mismos procesos, las zonas de confort se caracterizan por generar estabilidad en los procesos rutinarios de la empresa, en un entorno estable en el que las situaciones suelen resolverse con los mismos procedimientos y enfoques (Heupel & Schmitz, 2015).

En la gestión gerencial contemporánea se requiere de una gran capacidad de creatividad e innovación para alcanzar los objetivos trazados desde la planeación (Del Canto, Fernandes & Souza, 2013). De allí depende la pericia de la gerencia para realizar nuevos procesos que permitan alcanzar los propósitos organizacionales logrando una lectura de la dinámica del entorno. Uno de los factores del éxito de las decisiones gerenciales se encuentra relacionado con los sistemas de información con los que cuenta la organización (Morillo, 2004).

Las Mipymes agroindustriales exitosas han logrado combinar diferentes elementos en la gestión gerencial que les ha permitido permanecer en el mercado, entre los que se destaca la capacidad de planeación, la diversificación del portafolio de productos y capacidad de generar ventajas competitivas (Angulo et al., 2017). La gestión de las decisiones mediante el uso de las tecnologías de la información facilita la prospectiva de posibles escenarios.

Las Mipymes agroindustriales en su gestión gerencial requieren una óptima planeación estratégica y la administración de los recursos financieros (Muñoz, Inda, Valenzuela y Pérez, 2020). Las decisiones tomadas por la gerencia tienen un impacto económico en función de los ingresos y los costos de la empresa (Contreras, 2017). Los altos costos de los procesos agroindustriales obligan a los gerentes a tomar decisiones que permitan optimizar toda la cadena productiva de la empresa (Gomes & Robles, 2019).

El análisis de costos en los procesos de producción tiene como objetivo tomar mejores decisiones en la gestión gerencial (Arellano, Quispe, Ayaviri y Escobar-Mamami, 2017). Los presupuestos son un elemento que permiten organizar las diversas áreas de la empresa y orientar las decisiones desde la gerencia (Cárdenas, 2008). Una de las necesidades de mejoramiento gerencial en las Mipymes es la medición de los costos de los productos con elementos presupuestales (Pérez, Garzón y Nieto, 2009).

Con el fin de lograr una óptima gestión gerencial en una Mipyme, se debe estar en mejora permanentemente la calidad de los productos, el valor agregado, el fortalecimiento de la producción, negociación y distribución (Flores, 2017). También el presupuesto es una herramienta de planeación y control e instrumento de gestión que permite al empresario agroindustrial concebir los retos y posibles riesgos que piensa enfrentar, visualizando las oportunidades y amenazas, preparándose para aprovecharlas o neutralizarlas según sea el caso (Rojas.Saéñz, Herrera-Rodríguez y Oliveros-Rodríguez, 2013).

Al planear en una empresa las posibles eventualidades se puede mejorar la toma de decisiones gerenciales mediante una perspectiva operacional de la organización (Nava, 2009). Ineludiblemente el presupuesto permite observar el escenario en el cual una organización agroindustrial se ve abocada, es por ello que las Mipymes agroindustriales requieren incorporar dentro de su gestión gerencial la toma de decisiones en base a la aplicación de los presupuestos.

MÉTODOLÓGIA

El estudio realizado tuvo una orientación deductiva-descriptiva, inicialmente se realizó conceptualización de la agroindustria, los presupuestos y la gestión gerencial, posteriormente como instrumento de medición se seleccionó la encuesta dado a que es una herramienta que permite evaluar diferentes posiciones respecto a la aplicación de los presupuestos, de igual manera según (Bernal, 2010) al ser una investigación descriptiva el aplicar una encuesta permite conocer diferentes aspectos del objeto de estudio.

Se realizó una encuesta cuya elaboración es propia, constó de 8 ítems dentro de las variables analizadas se encuentran el subsector al que pertenece la empresa, el uso de alguna técnica presupuestal, las posibles ventajas que genera el implementar un presupuesto operacional. Así mismo se determinó como criterio de inclusión las empresas dedicadas a la realización de actividades de producción agroindustrial en la ciudad de Sogamoso, se tomó el universo de 17 empresas agroindustriales para encuestar, las cuales eran las únicas que se encontraban activas y se muestro para el análisis presupuestal a una sola empresa, la cual pertenece al subsector agroindustrial alimentario y se dedica a la fabricación de productos cárnicos.

La tabulación y el procesamiento de los datos se realizó mediante el uso de software estadístico SPSS. Para la implementación del presupuesto se tomaron como referentes los productos de mayor venta (longaniza y chorizo). Una vez establecidas las matrices presupuestales se comenzó a recopilar la información y se realizó el presupuesto operacional mes a mes para el segundo semestre de 2019. Posteriormente mediante la utilización de las matrices presupuestales se realizó análisis del comportamiento operacional del semestre evaluado a través del cálculo de los ingresos operacionales, los costos y los gastos.

RESULTADOS

Según la **Tabla 1** se puede apreciar que el 64.71% de las empresas agroindustriales pertenecen al subsistema agroindustrial no alimentario, estas empresas se dedican principalmente a la fabricación de muebles y a la marroquinería. Por otra parte, el 35,29% de las empresas pertenecen al subsistema agroindustrial alimentario mediante la elaboración de productos lácteos tales como queso, yogurt, helados, elaboración de arepas, granjas avícolas familiares, fabricación de embutidos cárnicos y la elaboración de papa precocida. Por ende, las actividades del subsistema agroindustrial no alimentario se sobren entiende que no requieren de poseer directamente grandes cantidades de tierra y se pueden desarrollar en perímetros urbanos, es decir, estas empresas no agroalimentarias no requieren de grandes inversiones en planta, propiedad y equipo.

TABLA 1.

Distribución de la clasificación de las actividades que realizan las empresas agroindustriales de Sogamoso.

1-¿En cuál de las siguientes actividades económicas agroindustriales clasifica la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
A.Subsistema agroindustrial alimentario (leche y derivados, chocolate y confitería, bebidas y jugos, cárnicos, azúcares y panelas, frutales y hortalizas).	6	35.29%
B.Subsistema agroindustrial no alimentario (Flores, textiles, madera, papel, cartón, tabaco y cordelería).	11	64.71%
Total	17	100%

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, las actividades del subsistema agroindustrial alimentario en la mayor parte requieren de tener acceso a la tierra tanto en el sector urbano (producción y bodegaje) como en el sector rural (elaboración de materias primas), para ser una empresa competitiva en este subsector se requiere realizar inversiones significativas en planta, propiedad y equipo, debido a ello tan solo 1 de cada 3 empresas agroindustriales de Sogamoso pertenecen a este subsector.

En este resultado (**Tabla 2**) se observa que el 82.35% de las empresas encuestadas no aplica alguna técnica presupuestal, el cual es un elemento que se encuentra relacionado con el hecho que 8 de cada 10 empresas no poseen un sistema de presupuesto que les permita estimar el costo operacional, proyectar sus ventas, costos, gastos y de esta manera tener una mejor proyección en la toma de decisiones. Por otro lado, tan solo el 17.65% de las empresas encuestadas aplica alguna técnica presupuestal, en estas empresas si existe un sistema de información que les permite establecer un presupuesto, estas empresas tienen más recursos de capital y un mejor posicionamiento en el mercado. El aplicar una técnica presupuestal les permite tomar mejores decisiones.

TABLA 2.

Distribución de la aplicación de las técnicas presupuestales en las empresas agroindustriales de Sogamoso.

2- ¿La empresa aplica alguna técnica presupuestal?	Frecuencia	Porcentaje
A. Si	3	17.65%
B. No	14	82.35%
Total	17	100%

Fuente. Elaboración propia.

La **Tabla 3** muestra que el 76.47% de los empresarios considera que la mayor ventaja que les generaría a su empresa implementar un presupuesto operacional es una mejor gestión gerencial. Se puede apreciar que los empresarios reconocen que si se implementan los presupuestos se pueden tomar mejores decisiones, no obstante, las organizaciones encuestadas carecen de personal que se encargue de esta función

únicamente; esta responsabilidad la delegan en el Contador Público quien muchas veces es solamente contratado con fines tributarios, también es delegada a los administradores quienes muchas veces al concentrarse en el día a día de la empresa omiten los procesos de planeación presupuestaria, no obstante las empresas agroindustriales que tienen éxito en su operación han estado respaldadas en el uso de técnicas presupuestales.

TABLA 3.

Distribución de la preferencia en cuanto a la mayor ventaja que generaría a la empresa el implementar un presupuesto operacional en las empresas agroindustriales de Sogamoso.

3. De las siguientes, ¿Cuál condera que es la mayor ventaja que le genera a su empresa el implementar un Presupuesto Operacional?	Frecuencia	Porcentaje
A. Una mejor gestión geiencial dado a que se realiza un análisis permanente a la gestión de los difererentes procesos.	13	76.47%
B. Una adecuada planeación de la producción.	3	17.65%
C. Una adecuada planeación de las ventas.	1	5.88%
Total	17	100%

Fuente. Elaboración propia.

El 17.65% de los empresarios encuestados manifestaron que la mayor ventaja de aplicar los presupuestos es mejorar la producción, el 5.88% restante consideró que la mayor ventaja sería una planeación en las ventas sería una planeación en las ventas.

En cuanto a la aplicación del presupuesto operacional los resultados fueron los siguientes (**Figura 1**):

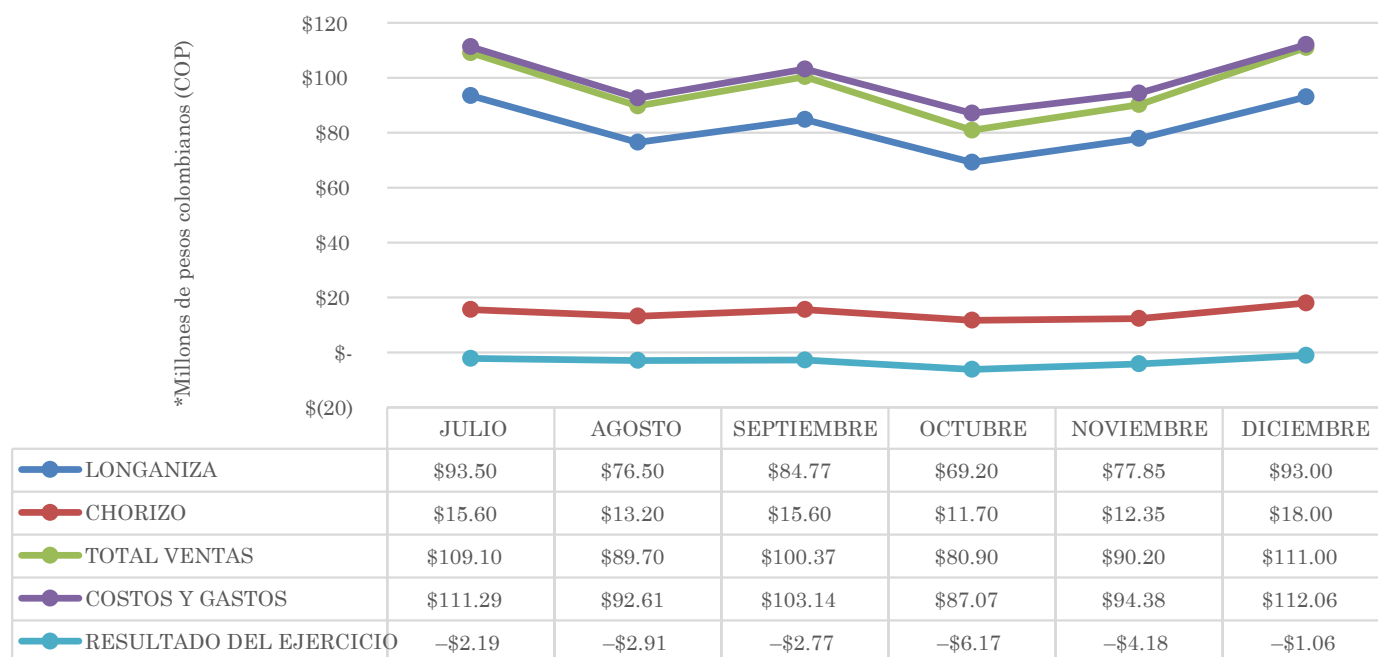


Figura 1. Distribución del Estado de Resultados Presupuestado para el II Semestre de 2019.

*Valores representados en millones de pesos colombianos (COP).

Fuente: Elaboración propia.

El Presupuesto Operacional es una herramienta en la cual a través del Estado de Resultados Presupuestado permite conocer el comportamiento de las ventas, costos, gastos y resultados del ejercicio en un periodo determinado. Para este presupuesto el periodo de tiempo es el Segundo Semestre de 2019, inicialmente se encuentran las ventas de longaniza las cuales representan en el 85,13% del valor total, seguido del producto chorizo el cual representa el 14,40% del total de las ventas.

Para ilustrar en base a la **Figura 1** en el semestre se presentan fluctuaciones en las ventas, los meses en los que se registra una venta presupuestada mayor es en los meses de julio, noviembre y diciembre, lo anterior debido a la realización de festividades en Sogamoso, municipios cercanos y la temporada decembrina. Los costos y gastos representan el 103,32% del total de las ventas, lo anterior debido a que se presenta pérdida del ejercicio durante todo el semestre, a pesar del incremento de las ventas en julio, noviembre y diciembre, meses en los cuales la pérdida disminuye.

La empresa no contaba con un sistema de presupuesto que permitiese ejercer un control sobre las ventas, costos y gastos, si bien la empresa recientemente logró realizar inversiones importantes en propiedad, plata y equipo mediante la adquisición de una máquina que permite optimizar los procesos de transformación de la carne en embutido era necesario determinar si el costo de esta inversión se estaba representando en unas mayores utilidades para la empresa.

Al implementar el presupuesto operacional la **Figura 1** representa las ventas de la empresa en los diferentes periodos, hay que tener en cuenta que este mercado es estacionario, es decir existen unos periodos de tiempo en los que se incrementan las ventas debido al mes que representan. Existe una pérdida recurrente lo cual genera una señal de alerta en cuanto a la necesidad de analizar detalladamente la estructura de costeo.

Al observar los procesos se encuentra que el valor de la materia prima es alto debido a que se emplean carnes de alta calidad, no obstante, este elemento no se está teniendo en cuenta en el precio de venta. Con lo anterior es necesario que la gerencia replantee la forma de distribución tanto de los gastos operacionales como los gastos indirectos de fabricación y la mano de obra directa, de igual manera que exista una orientación hacia la diversificación de productos. Es de anotar el gran esfuerzo que realiza la empresa por competir en el mercado a pesar de las situaciones del contexto agroindustrial nacional y local.

DISCUSIÓN

La mayor parte de las empresas agroindustriales de Sogamoso se encuentran en el subsistema agroindustrial no alimentario, de la misma manera existen empresas que pertenecen al subsistema agroindustrial alimentario, es consecuente con lo expresado por **Melo, Ortiz y Melos (2019)** en cuanto a que la agroindustrial en Sogamoso y el departamento de Boyacá se ha desarrollado en estos sectores.

Por otra parte se requiere que exista una mayor concientización acerca del uso de los presupuestos en las empresas agroindustriales de Sogamoso, debido a que

la mayoría de las empresas encuestadas no aplica una técnica presupuestal, de ahí la importancia de los presupuestos. [Díaz et al. \(2016\)](#) mencionan que el aplicar una técnica presupuestal es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa agroindustrial, sin importar su tamaño, ya que estos permiten gestionar de mejor manera los recursos de la organización, para tomar unas mejores decisiones.

Los presupuestos permiten observar el comportamiento de la empresa en sus diferentes áreas, también permiten ejercer un control sobre la gestión gerencial. La mayor parte de las empresas encuestadas afirman que si implementan el presupuesto operacional les permitiría lograr una mejor gestión gerencial dado a que se realiza un análisis permanente a la gestión de los diferentes procesos, este elemento es consecuente con lo que mencionan [Muñoz et al. \(2020\)](#) y [Gomes y Robles \(2019\)](#) en cuanto a que la gestión gerencial a través del uso de los presupuestos permite una mejor toma de decisiones elemento que impacta significativamente en el desarrollo de la empresa.

Finalmente, en la empresa que se seleccionó para la implementación del presupuesto operacional surge la necesidad de que se analice la estructura de costos, debido a que es necesario que exista una redistribución tanto de los gastos operacionales como los gastos indirectos de fabricación y la mano de obra directa. Estos elementos los mencionan [Contreras \(2017\)](#) y [Arellano et al. \(2017\)](#) en relación al impacto del análisis de los costos del sistema presupuestario en los ingresos, gastos y toma de decisiones de la empresa.

De manera que la toma de decisiones gerenciales tiene repercusiones en los procesos de producción, las ventas, el requerimiento y compra de materia prima, la mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operacionales, todo ello reflejado en el Estado de Resultados Presupuestado.

CONCLUSIONES

Respecto al objetivo de la investigación de conocer la gestión gerencial mediante el uso del presupuesto operacional, se requiere que exista una mayor concientización acerca del uso de los presupuestos en las empresas agroindustriales de Sogamoso. Los empresarios señalan que el implementar los presupuestos les permitiría una mejor gestión gerencial, no obstante, se requiere que se genere este espacio a nivel organizacional con el fin de que exista una gestión directa sobre los presupuestos lográndose una mejor toma de decisiones gerenciales integrando los procesos de la organización.

La planeación agroindustrial mediante los presupuestos es un elemento que permite a las empresas observar oportunidades dentro del desarrollo de su actividad, al lograr planear las ventas, el requerimiento de materia prima, la mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación, los gastos operacionales, con el fin de que la empresa alcance los objetivos planteados. El estado de resultados operacional, derivado del presupuesto operacional permite evaluar los resultados de la gestión gerencial.

Finalmente, en la empresa que se implementó el Presupuesto Operacional, es necesario que la gerencia analice su estructura de costeo, evalúe de manera permanente a través del presupuesto las ventas, los costos y los gastos, enfocándose a la diversificación de productos e inversión en tecnología, partiendo del enfoque estratégico de la gestión gerencial. Ahora bien, la investigación permitió a la empresa generar un mayor beneficio a futuro con el uso del presupuesto operacional, de igual manera es un punto de partida para futuras investigaciones en el área de los presupuestos empresariales.

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

El artículo se deriva del proyecto de investigación titulado “Presupuesto operacional como herramienta de gestión gerencial en el sector agroindustrial de la ciudad de Sogamoso”.

REFERENCIAS

- Angarita-Zapata, J., Vásquez, C. y Andrade-Sosa, H. (2019). Ampliando procesos y espacios de aprendizaje en agroindustria con dinámica de sistemas. *Praxis & Saber*, 10(22), 169–194. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n22.2019.6197>
- Angulo, M., Castillo, D., Colmenares, M., Jiménez, Y., Lucena, A. y Torrez, R. (2017). Visión prospectiva de la gerencia agroindustrial en Venezuela. *CATA-DEA*, 1, 1–12. Disponible en <https://revistas.uclave.org/index.php/catedea/article/view/352>
- Arellano, O., Quispe, G., Ayaviri, D. y Escobar-Mamami, F. (2017). Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mipymes del Ecuador. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 33–46. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.253>
- Arnold, M. & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50–67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Publicando*, 2(3), 90–113. Disponible en <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/31>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. [3 ed.]. Bogotá, D.C.: Pearson Educación.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. New York: Mc-Graw Hill.
- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Revista Pensamiento y gestión*, (44), 13–43. Disponible en <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/10528>
- Cárdenas, R. (2008). *Presupuestos teoría y práctica*. New York: Mc-Graw Hill.

- CEPAL. (1998). *Agroindustria y pequeña agricultura; vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2185>
- Contreras, A. (2017). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 6(1), 84–92. <https://doi.org/10.17081/invinno.6.1.2777>
- Del Canto, E., Fernandes, V. & Souza, C. R. (2013). Analisis de la gestion gerencial de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en Venezuela. *Linkania*, 1(9), 140–164. Disponible en <http://linkania.org/master/article/view/94/67>
- Díaz, M., Parra, R. y López, L. (2016). *Presupuestos enfoque para la planeación financiera*. Londres: Pearson.
- Domínguez, I. (2015). Evolución de la teoría sobre el análisis y gestión de la liquidez empresarial. *Cofin Habana*, (9), 66–80. Disponible en <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/166>
- FAO. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>
- FAO. (1997). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 1997*. Roma: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/w5800s/w5800s.pdf>
- Flores, A. (2017). Las Pymes y los procesos gerenciales. Análisis de sus bases filosóficas y su praxeología en Venezuela. *Revista Educación y Tecnología*, (11), 17–29. Recuperado de <http://revistas.umce.cl/index.php/edytec/article/view/1365>
- Gomes, A. & Robles, A. (2019). Management of a small rural property in the city of Guaxupé, in the State of Minas Gerais, based on direct costing. *Custos e Agro-negocio*, 15(4), 269–297. Recuperado de http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero4v15/OK_12_direto_english.pdf
- Heupel, T. & Schmitz, S. (2015). Beyond Budgeting - A High-hanging Fruit The Impact of Managers' Mindset on the Advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 729–736. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00831-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00831-x)
- Lescano, L. y Lescano, L. (2016). Situación y Perspectivas de la Agroindustria No Alimentaria en la Región La Libertad. *Tecnología & Desarrollo*, 12(1), 7–18. Disponible en <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/RTD/article/view/686>
- Lidia, T. G. (2015). An Analysis of the Existence of a Link Between Budgets and Performance in Economic Entities. *Procedia Economics and Finance*, 32(15), 1794–1803. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01483-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01483-5)
- López, A. (2019). *Hacia una economía moral*. México, D.F.: Planeta.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 281–301. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90005-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90005-0)
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (40), 129–158. Disponible en <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8808>

- Melo, L., Ortiz, L. & Melo, M. (2019). Determinantes de la competitividad en Mipymes de la agroindustria alimentaria en Boyacá - Colombia. *Revista Espacios*, 40(22), 6. Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p06.pdf>
- Montealegre, J., Delgado, A. & Cubillos, C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (42), 26–47. Disponible en <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/9963>
- Morillo, M. (2004). Sistemas de costos parciales: herramientas para la toma de decisiones. *Revista Visión Gerencial*, (1), 24–38. Recuperado de <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/visiong/v3n1/articulo3.pdf>
- Muñoz, G., Inda, A., Valenzuela, M. y Pérez, S. (2020). La empresarialidad y su influencia en la competitividad de las Mipymes rurales. *Revista Espacios*, 41(24), 276–290. Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p22.pdf>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606–628. Disponible en <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10553>
- Neira, J. (2015). *Camino al Decrecimiento: Senderos no Definidos*. Tunja: Grupo Imprenta y Publicaciones UPTC.
- Parra, J. y La Madriz, J. (2017). Budget As an Instrument of Control in Small Family. *Revista Negotium*, 13(38), 33–48. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4891888>
- Peña, I. y Santa Cruz, R. (2001). Modelo de Planeación de la Producción para una Empresa Agroindustrial. *Acta Nova*, 1(2), 181–189. Disponible en <https://cba.ucb.edu.bo/universidad/publicaciones/revistas-2/acta-nova/>
- Pérez, R., Garzón, M. y Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en Pymes colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 77–105. <https://doi.org/10.21158/01208160.n65.2009.461>
- Reinoso, J. y Uribe, M. (2015). La agroindustria del Tolima: un análisis sistémico y contingencial. *Revista mundo económico y empresaria*, (11), 42–48. Disponible en <https://www.metarevistas.org/Record/oai:revistas.ut.edu.co:articleojs-589>
- Rincón, C. y Narváez, J. (2017). *Presupuestos*. Bogotá, D.C.: Ediciones de la U.
- Rojas, E., Molina, O. y Chacón, G. (2016). Un sistema de acumulación de costos para las empresas del sector agroindustrial frigorífico. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2) , 111–132. <https://doi.org/10.18359/rfce.2215>
- Rojas-Sáens, J., Herrera-Rodríguez, M. y Oliveros-Rodríguez, J. (2013). Diseño de una técnica presupuestal para las microempresas agroindustriales de alimentos de la ciudad de Sogamoso, fundamentado en la caracterización de cada una de ellas. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 13(1) , 15–18. <https://doi.org/10.19053/1900771X.4069>

- Tenjo, A., Bravo, J. y Medina, J. (2019). Dimensiones para la gestión de riesgos en pequeñas empresas de agricultura: Una aplicación en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Meta, Colombia. *Revista Ciencias Agropecuarias*, 5(1), 13–23. <https://doi.org/10.36436/24223484.191>
- Tomšík, P., Minařík, B. & Somerlíková, K. (2008). Factors affecting the methods of employees management in agrobusiness companies in the region Vysočina. *Agricultural Economics*, 54(7), 293–300. <https://doi.org/10.17221/2705-agric-econ>
- Van Den Berge, E. (2010). Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI. [2 ed.]. México, D.F.: ECOE. Disponible en <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Gestion-y-gerencia-empresariales-Vista-preliminar-del-libro.pdf>
- Zuluaga, I. y Madrid, L. (2010). Gestión Gerencial En El Sector Agropecuario Tradicional Colombiano. *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 1(1), 7–22. <https://doi.org/10.22518/2462909x.53>

BIODATA

Josué Gustavo Rojas Sáenz es Magister en Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia. Economista de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Profesor de Planta de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Seccional Sogamoso, Escuela de Administración de Empresas, Grupo de Investigación Management. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6812-4921>

Darío Felipe Sánchez García es Maestrante en Administración de Organizaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Contador Público. Joven Investigador Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Seccional Sogamoso, Escuela de Administración de Empresas, Grupo de Investigación Management. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6976-447X>