

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“CONTROL PRESUPUESTAL Y SU IMPACTO FINANCIERO EN EL COSTO DE LA PRODUCCIÓN DE LA COL DE BRUSELAS: CASO EMPRESA AGRÍCOLA VALLE DE MEXICALI”.

PRESENTA:

VANESSA GALINDO GARCÍA

PARA OBTENER EL DIPLOMA DE:

ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN FINANCIERA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. FRANCISCO MEZA HERNÁNDEZ

Mexicali, Baja California;

Junio de 2025

Dedicatoria

A mis padres,

por ser mi fuerza, mi ejemplo y mi inspiración constante.

Gracias por su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y su fe en mí incluso en los momentos en que dudé de mí mismo.

Cada logro que hoy celebro es también suyo, porque sin su apoyo, sus palabras de aliento y sus enseñanzas, este camino no habría sido posible.

Esta tesis es para ustedes, con todo mi amor y gratitud.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Dra. Ana Jazmín Sandoval Sánchez, coordinadora de la especialidad en Dirección Financiera, por su invaluable apoyo, orientación y paciencia a lo largo de todo el proceso de la especialidad. Su conocimiento y guía me han permitido superar dudas y desafíos.

Agradezco de igual manera a mi director de tesis, Dr. Francisco Meza Hernández, por su dedicación y asesoramiento durante todo el proceso de elaboración de este trabajo. Su enfoque crítico y académico ha sido clave para el desarrollo de la investigación y la consolidación de mis ideas.

También agradezco profundamente al M.A. Carlos Iván Rocha Montiel, quien me brindó un impulso constante, me apoyó en los momentos más complicados y fomentó mi interés por el estudio y el aprendizaje. Su compromiso con mi formación fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A una persona muy especial, mi más profundo agradecimiento por haberme animado, inspirado y, sobre todo, por haberme dado la confianza para asumir este reto. Gracias por impulsarme a comenzar este posgrado y también por darme la fuerza para concluirlo. Tu apoyo incondicional fue un pilar importante en este camino.

Finalmente, agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, por ofrecerme los recursos y la plataforma para llevar a cabo esta investigación, así como por el constante respaldo recibido a lo largo de mi trayectoria académica.

Resumen

La presente investigación analiza el impacto del control presupuestario en la gestión financiera de una empresa agrícola ubicada en el Valle de Mexicali, especializada en el cultivo y exportación de col de Bruselas. A través de un estudio de caso con enfoque cuantitativo y descriptivo, se evaluaron dos ciclos agrícolas consecutivos (2023–2024 y 2024–2025), lo cual permitió identificar cambios en la disciplina presupuestaria, así como en la eficiencia operativa. En el ciclo 2023–2024 se observó una ejecución presupuestaria del 115%, resultado de un seguimiento débil y ausencia de mecanismos de control en tiempo real. Por el contrario, durante el ciclo 2024–2025 se logró una ejecución más ajustada (73%), con una reducción significativa en las desviaciones semanales.

Los instrumentos utilizados incluyeron encuestas al personal clave, análisis documental de presupuestos históricos y ejecución financiera por partida y por acre. Los resultados revelaron una relación directa entre el nivel de control presupuestario y la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas oportunas, gestionar mejor sus recursos y reducir su nivel de endeudamiento.

La investigación concluye que un sistema de control presupuestario estructurado y digitalizado, acompañado de formación continua y participación interdisciplinaria, puede contribuir significativamente a la sostenibilidad financiera del sector agrícola. Asimismo, se presentan recomendaciones prácticas orientadas a mejorar la planeación, el monitoreo y la rendición de cuentas, a fin de consolidar una cultura organizacional basada en el uso eficiente de los recursos y la toma de decisiones fundamentadas.

Palabras clave: control presupuestario, col de Bruselas, liquidez, desviaciones, agricultura, toma de decisiones.

Índice

Capítulo I: Generalidades o Aspectos Generales	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Hipótesis	13
1.4 Justificación del problema	14
1.5 Objetivo general	16
1.6 Objetivos específicos	16
Capítulo II: Marco Teórico	21
2.1 Fundamentos conceptuales y teóricos del control presupuestario	21
2.2 Tipos de control presupuestario	22
2.3 Presupuesto maestro y presupuestos operativos	23
2.4 Desviaciones presupuestarias y análisis de varianza	24
2.5 Control presupuestario como herramienta de mejora continua	24
2.6 Experiencias internacionales en la implementación del control presupuestario agrícola	25
2.7 Retos en la implementación del control presupuestario en pequeñas y medianas empresas (PyMES agrícolas)	26

2.8 Integración del control presupuestario con la gestión de riesgos	27
2.9 Control presupuestario en el marco de la sostenibilidad financiera	28
2.10 Presupuesto participativo en entornos agrícolas	28
2.11 Tecnología e innovación en el control presupuestario agrícola	28
2.12 Relación de la Estructura Organizacional con el Control Presupuestario	29
2.13 Caso práctico: Control presupuestario aplicado a la producción de col de Bruselas, Ciclo Agrícola 2023-2024.....	30
2.14 Conclusión del marco teórico.....	34
Capítulo III: Metodología	36
3.1 Enfoque metodológico.....	36
3.2 Métodos de investigación	36
3.3 Tipos de investigación.....	37
3.4 Universo o población de estudio	37
3.5 Determinación y elección de la muestra	38
3.6 Sujetos vinculados a la investigación	39
3.7 Fuentes y diseño de los instrumentos de recolección de información.....	39
3.8 Procedimientos para la recolección y análisis de datos	39
3.9 Trabajo de campo	40
3.10 Procesamiento de datos.....	40
Capítulo IV: Resultados de la investigación	42
4.1 Análisis de la planificación presupuestaria	42

4.1.1 Planificación	42
4.2 Ejecución presupuestaria y desviaciones	44
4.2.1 Ejecución	44
4.2.2 Desviaciones	46
4.3 Monitoreo y control presupuestario	50
4.3.1 Monitoreo y Control	50
4.4 Conclusiones parciales por objetivo específico	51
4.5 Conclusiones generales de la investigación	52
4.6 Recomendaciones	54
Capítulo V. Propuesta de mejoramiento	56
5.1 Introducción	56
5.2 Objetivos de la propuesta	56
5.3 Alcances	56
5.4 Resumen ejecutivo	57
5.5 Desarrollo de la propuesta	57
5.6 Impacto esperado	59
5.7 Conclusión	59
Anexos	60
Glosario	66
Bibliografía	68

Introducción

El entorno agrícola contemporáneo exige un nivel elevado de planificación y control financiero, especialmente en regiones como el Valle de Mexicali, donde los factores climáticos, económicos y de mercado generan una alta volatilidad. En este contexto, el control presupuestario se convierte en una herramienta clave no solo para el cumplimiento de objetivos operativos, sino también para la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas.

La presente investigación se enfoca en el análisis del sistema presupuestario de una empresa agrícola dedicada a la producción y exportación de col de Bruselas, cuya operación ha enfrentado desafíos significativos debido a desviaciones recurrentes entre lo presupuestado y lo ejecutado.

El estudio aborda de manera comparativa dos ciclos agrícolas: el ciclo 2023–2024, caracterizado por una ejecución presupuestaria descontrolada y con exceso de gasto, y el ciclo 2024–2025, donde se implementaron mejoras progresivas en el seguimiento y control de recursos. Esta comparación permitió observar de forma objetiva cómo el fortalecimiento del control presupuestario impacta directamente en indicadores como la liquidez, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta organizacional ante contingencias.

La investigación adopta un enfoque mixto, integrando herramientas cuantitativas — como el análisis de ejecución presupuestaria por cuenta y por acre— con técnicas cualitativas, como entrevistas a personal clave. A través de esta metodología, se logró construir un diagnóstico integral del sistema presupuestario existente y proponer soluciones adaptadas a la realidad del sector agrícola.

Además de analizar los factores internos que inciden en la ejecución presupuestaria, este trabajo también contempla elementos externos como la estacionalidad, la variabilidad en

los precios de insumos y las condiciones macroeconómicas. Estos aspectos son esenciales para comprender la complejidad del entorno agrícola y justificar la necesidad de un sistema flexible, participativo y basado en datos confiables.

La relevancia de esta investigación radica en su aplicación práctica, al ofrecer un modelo de mejora presupuestaria replicable para otras empresas del sector agrícola. A lo largo de sus capítulos, se desarrollan desde los fundamentos teóricos del control presupuestario hasta la evaluación de resultados reales en campo, finalizando con una propuesta concreta de implementación que incluye la digitalización del proceso, la formación del personal y la creación de un comité interdisciplinario de control.

Este estudio no solo contribuye al fortalecimiento interno de la empresa analizada, sino que también busca aportar conocimiento útil para la gestión financiera agrícola en contextos similares, donde los recursos son limitados y la eficiencia es una condición indispensable para la competitividad y sostenibilidad.

Capítulo I: Generalidades o Aspectos Generales

1.1 Antecedentes

La empresa agrícola ubicada en el fértil valle de Mexicali se dedica a la producción, empaque y exportación de col de Bruselas. Esta empresa, consciente de los riesgos y desafíos tanto internos como externos, ha identificado la necesidad de implementar un sistema integral de control presupuestario para optimizar la gestión de sus recursos financieros.

Desde la asignación de presupuestos para el cultivo hasta la exportación del producto final, la correcta ejecución del presupuesto es clave para mantener la estabilidad financiera y la competitividad en el mercado. Sin embargo, la falta de un control adecuado en el monitoreo de los gastos y la asignación de recursos puede generar desviaciones importantes que afecten directamente la capacidad operativa de la empresa y limiten la toma de decisiones estratégicas oportunas.

El control presupuestario, según Muñiz (2009), es un proceso que consiste en un conjunto de herramientas y medidas diseñadas para gestionar, supervisar y optimizar los recursos financieros de una organización, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este proceso incluye la planificación, asignación y seguimiento detallado de los recursos, así como el análisis de las desviaciones y la toma de decisiones correctivas.

En el caso de las empresas agrícolas, como la que se analiza, la variabilidad de los precios de los insumos y los riesgos climáticos plantean un desafío adicional para la planificación presupuestaria, lo que hace necesario un sistema riguroso de control presupuestario. Un control presupuestario eficaz puede tener un impacto directo sobre estas variables, ya que facilita una gestión más eficiente de los recursos y permite a la empresa anticiparse a posibles desviaciones, minimizando los riesgos financieros.

Investigaciones previas han mostrado que las empresas que no implementan un control presupuestario adecuado enfrentan mayores dificultades para adaptarse a cambios en las condiciones del mercado, lo que puede comprometer su rentabilidad y estabilidad financiera según Horngren, Sundem y Stratton (2006).

Según Ross, Westerfield y Jordan (2010), un sistema de control presupuestario bien implementado no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también asegura que la empresa pueda hacer frente a sus obligaciones financieras, tanto a corto como a largo plazo.

La presente investigación contribuye al análisis del control presupuestario en el sector agrícola, específicamente en el contexto de empresas dedicadas a la producción y exportación de productos agrícolas en Mexicali.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa agrícola ubicada en el valle de Mexicali, dedicada a la producción, empaque y exportación de col de Bruselas, enfrenta dificultades financieras relacionadas con la ejecución de su presupuesto. A pesar de contar con proyecciones iniciales, se ha detectado que la falta de un sistema de control presupuestario limita su capacidad para identificar desviaciones a tiempo, lo cual genera una asignación ineficiente de los recursos y un aumento en los costos operativos. Estas desviaciones, en muchos casos, repercuten negativamente sobre su planeación financiera, afectando directamente su competitividad en el mercado nacional e internacional.

Uno de los principales factores causales identificados es la inexistencia de procedimientos sistemáticos de monitoreo y seguimiento del presupuesto durante cada etapa del ciclo agrícola, desde la siembra hasta la exportación. Esto se agrava con decisiones internas que, por falta de análisis previo, pueden derivar en compras impulsivas o en la

asignación inadecuada de fondos a áreas que no cuentan con la capacidad operativa para su administración.

Por otra parte, también existen factores externos que influyen en el cumplimiento presupuestario, como la variación del tipo de cambio, los aumentos en el precio de insumos, o los cambios climáticos que afectan los tiempos y volúmenes de producción.

Según Muñiz (2009), el control presupuestario debe entenderse como un proceso estructurado que involucra la planificación, ejecución y supervisión constante de los recursos financieros, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos. Sin embargo, cuando este proceso no se ejecuta de manera rigurosa, las empresas pierden la capacidad de adaptación ante contextos cambiantes, aumentando su exposición al riesgo financiero.

En este sentido, se identifica una relación directa entre la ausencia de un sistema efectivo de control presupuestario y el uso ineficiente de los recursos financieros dentro de la empresa agrícola, lo cual impacta negativamente en su capacidad operativa y en la toma de decisiones estratégicas. La falta de control no solo incrementa los costos de operación, sino que también reduce la capacidad de respuesta ante imprevistos, comprometiendo su estabilidad financiera.

Por tanto, surge la siguiente pregunta de investigación: *¿Se observa un impacto financiero en los costos como resultado de la implementación del control presupuestario?*

Este problema se verificará a través de una investigación con enfoque cuantitativo, basada en métodos de análisis financiero y diagnóstico organizacional, que permitirá determinar si existe una relación significativa entre la implementación del sistema de control presupuestario y la mejora en la capacidad operativa y la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

1.3 Hipótesis

“La ausencia de medidas de control presupuestario en una organización conduce a un incremento en los costos operativos, dado que la falta de un monitoreo adecuado de los gastos impide la detección temprana de desviaciones y conlleva a una asignación ineficiente de los recursos financieros.”

1.3.1 Definición de elementos de la hipótesis

Sujeto: Empresa agrícola ubicada en el valle de Mexicali, especializada en la producción, empaque y exportación de col de Bruselas.

1.3.2 Variable independiente

Sistema de control presupuestario: Esta variable se entiende como el conjunto de herramientas y procesos utilizados para planificar, distribuir, supervisar y ajustar los presupuestos específicamente en la fase de desarrollo del cultivo. Su propósito es optimizar el uso de los recursos financieros y facilitar la toma de decisiones informadas.

1.3.4 Variable dependiente

Capacidad operativa y toma de decisiones estratégicas: Estas variables hacen referencia a la habilidad de la empresa para ejecutar sus actividades productivas de manera eficiente y para tomar decisiones oportunas y fundamentadas que aseguren su continuidad y competitividad.

1.3.4 Términos de relación

Se plantea que una mejor implementación del control presupuestario puede contribuir positivamente a la mejora de la capacidad operativa y toma de decisiones estratégicas de la empresa. Esto, gracias a una gestión más eficiente de los recursos y una detección oportuna de desviaciones que permitan actuar a tiempo.

1.3.5 Definición conceptual de las variables

Control presupuestario (Variable independiente): Es el proceso mediante el cual se planifican, asignan y controlan los recursos financieros dentro de una empresa. Implica la elaboración de presupuestos por área, la proyección de ingresos y egresos, el seguimiento del cumplimiento del presupuesto, la identificación de desviaciones y la aplicación de medidas correctivas. Su objetivo es lograr un uso eficiente de los recursos y mejorar la toma de decisiones financieras según Muñiz (2009).

Capacidad operativa y toma de decisiones estratégicas (Variable dependiente):

- **Capacidad operativa:** Se refiere al grado en que la empresa puede desarrollar sus actividades normales de producción con eficiencia y eficacia, optimizando el uso de sus recursos y cumpliendo con los objetivos establecidos según Drury (2001).
- **Toma de decisiones estratégicas:** Proceso mediante el cual la dirección de la empresa elige cursos de acción que afectan significativamente su orientación futura, basándose en información relevante, análisis de contexto y objetivos de largo plazo según Kaplan y Norton (1996).
- **Factores externos (Variable moderante – opcional):** Elementos como la volatilidad del tipo de cambio, los cambios en los precios de insumos, modificaciones en la legislación vigente, condiciones climáticas o eventos inesperados. Estos factores pueden incidir en la relación entre el control presupuestario y la situación financiera, condicionando su impacto.

1.4 Justificación del problema

El presente caso de estudio se desarrolla con el propósito de analizar el impacto del control presupuestario en la capacidad operativa y en la toma de decisiones estratégicas de una empresa agrícola del Valle de Mexicali dedicada a la producción y exportación de col de

Bruselas. Esta investigación surge ante la necesidad de fortalecer la eficiencia en la gestión de los recursos financieros en un sector particularmente vulnerable a factores externos como las condiciones climáticas, la variación de precios de insumos y los cambios en el tipo de cambio.

La producción agrícola implica altos costos operativos y una planificación minuciosa en cada etapa del ciclo productivo. En este contexto, el control presupuestario se presenta como una herramienta fundamental para anticiparse a desviaciones, garantizar un uso racional de los recursos y facilitar la toma de decisiones estratégicas. No obstante, en la práctica, muchas empresas agrícolas carecen de sistemas formales y efectivos de seguimiento presupuestario, lo cual limita su capacidad de respuesta ante contingencias y compromete su estabilidad financiera.

Esta investigación se justifica por la importancia de evidenciar, a través de un enfoque práctico y cuantitativo, cómo un sistema de control presupuestario estructurado puede contribuir a mejorar la salud financiera de una empresa agrícola. La implementación adecuada de esta herramienta permite no solo el cumplimiento de metas financieras, sino también la optimización de procesos, la identificación de ineficiencias y el fortalecimiento del desempeño organizacional.

Desde una perspectiva técnica, el estudio ofrece una metodología replicable basada en el análisis de presupuestos históricos, ejecución real de costos y evaluación de desviaciones. Esto permite generar propuestas de mejora concretas que pueden aplicarse en entornos productivos similares, brindando un valor añadido tanto al sector agrícola como a los profesionales de la gestión financiera.

Asimismo, la investigación busca generar conocimiento útil para los responsables de áreas clave como finanzas, costos, producción y desarrollo agrícola, promoviendo una cultura organizacional orientada al control, la eficiencia y la toma de decisiones fundamentadas. Con

ello, se contribuye al fortalecimiento de prácticas internas que impacten positivamente en la rentabilidad, la competitividad y la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo.

1.5 Objetivo general

Establecer el impacto que tiene la implementación del control presupuestario sobre el costo de producción en una empresa agrícola del Valle de Mexicali dedicada al cultivo, empaque y exportación de col de Bruselas, mediante el análisis detallado de las desviaciones presupuestarias, la revisión de los procesos financieros y operativos, y la evaluación de la capacidad operativa y la toma de decisiones estratégicas, con la finalidad de generar información útil que permita optimizar la gestión financiera y fortalecer la toma de decisiones organizacionales.

1.6 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el sistema de control presupuestario implementado en la empresa agrícola, identificando los procedimientos utilizados para la elaboración del presupuesto, los mecanismos de asignación de recursos, las herramientas de monitoreo financiero y el nivel de participación de las distintas áreas involucradas en el proceso productivo de la col de Bruselas.

2. Evaluar las desviaciones entre el presupuesto asignado y los costos reales ejercidos en cada etapa del ciclo agrícola, desde la preparación del terreno hasta la cosecha y exportación, determinando su magnitud, frecuencia y posibles efectos sobre la estabilidad financiera de la organización.

3. Determinar la relación existente entre el cumplimiento presupuestario y los indicadores de capacidad operativa y toma de decisiones estratégicas, a partir del análisis de los estados financieros disponibles, con el objetivo de evidenciar cómo el manejo presupuestario influye en la eficiencia operativa de la empresa y en su habilidad para tomar decisiones que aseguren su competitividad.

4. Proponer estrategias de mejora para el fortalecimiento del control presupuestario, orientadas a optimizar la planeación y ejecución del presupuesto, prevenir desviaciones financieras, mejorar la coordinación entre áreas y apoyar la toma de decisiones basada en datos objetivos y oportunos.

1.7 Operacionalización de los objetivos de estudio

La operacionalización de los objetivos específicos implica la transformación de cada uno de ellos en variables observables y medibles, que permitan evaluar de manera sistemática los fenómenos estudiados. A continuación, se detallan las variables correspondientes a cada objetivo específico, así como los indicadores, fuentes de verificación y los instrumentos metodológicos utilizados para su evaluación:

Variable 1: Nivel de implementación del control presupuestario

Indicadores:

- Existencia y uso de formatos estandarizados para la elaboración y control presupuestario.
- Grado de participación de las diferentes áreas de la empresa (finanzas, operaciones, administración, dirección) en la elaboración, seguimiento y evaluación del presupuesto.
- Frecuencia y sistematicidad del seguimiento presupuestario (semanal, mensual, trimestral).

Fuente de verificación:

- Encuestas aplicadas al personal clave involucrado en el proceso presupuestario.
- Entrevistas semiestructuradas a responsables del área financiera.

- Revisión de documentos internos como manuales de procedimientos, formatos de presupuesto, actas de reuniones y reportes de seguimiento.

Instrumento:

- Cuestionario estructurado diseñado para recolectar información cuantitativa sobre el uso del control presupuestario.
- Guía de entrevista cualitativa.
- Revisión documental sistemática de los registros internos de la empresa.

Variable 2: Desviaciones presupuestarias

Indicadores:

- Diferencias numéricas y porcentuales entre el presupuesto aprobado y la ejecución real de gastos e ingresos, registradas de forma semanal.
- Registro y análisis de causas identificadas para las desviaciones (internas o externas).
- Tendencia acumulada de las desviaciones durante el ciclo agrícola.

Fuente de verificación:

- Informes financieros y presupuestarios generados de forma periódica por el área contable y financiera.
- Documentos de cierre de ciclo y reportes de auditoría interna.

Instrumento:

- Análisis documental cuantitativo mediante hojas de cálculo.
- Técnicas estadísticas básicas (media, desviación estándar, variaciones absolutas y relativas) aplicadas a la diferencia entre presupuesto y ejecución.

1.8 Alcances de la investigación

Los alcances de esta investigación se determinan con el propósito de acotar y contextualizar el estudio en cuanto a su contenido, duración, espacio y población de estudio.

Alcance Temático

La presente investigación se enfoca en analizar la influencia del control presupuestario sobre la capacidad operativa y la toma de decisiones estratégicas, considerando la dinámica particular del sector agrícola. Se busca establecer si existe una relación significativa entre un control presupuestario efectivo y una mejora en la eficiencia operativa y la calidad de las decisiones estratégicas dentro de la empresa. El estudio se inscribe dentro del campo de las Finanzas Corporativas, con énfasis en la planificación financiera y la gestión del riesgo presupuestario en contextos de alta variabilidad como el agrícola.

Alcance Temporal

La investigación se desarrolló con base en la recopilación y análisis de datos correspondientes a dos ciclos agrícolas consecutivos, comprendidos entre los ciclos 2023-2024 y 2024-2025. Los periodos permiten observar con mayor claridad la evolución de las prácticas presupuestarias y sus efectos sobre los indicadores financieros, considerando también la variabilidad estacional y económica propia de la actividad agrícola.

Alcance Geográfico

El estudio fue llevado a cabo en una empresa agrícola ubicada en el Valle de Mexicali, en el estado de Baja California, México. Esta región fue seleccionada por su relevancia en la producción agroindustrial del país, así como por las características particulares del entorno económico y climático que influyen directamente en la gestión financiera del sector.

Alcance Poblacional

La población objeto del estudio estuvo compuesta por el personal de diferentes áreas de la empresa que participan activamente en el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación del presupuesto. Esto incluye al personal del área financiera, administrativa, operativa y del nivel directivo. La selección de esta población se realizó con el fin de obtener una visión integral del control presupuestario desde distintos niveles jerárquicos y funcionales.

Capítulo II: Marco Teórico

El presente capítulo tiene como finalidad sustentar teóricamente los principales conceptos que guían la investigación, en torno al control presupuestario y su influencia en la salud financiera de las organizaciones agrícolas. A través del análisis de diferentes enfoques conceptuales, modelos de aplicación y casos prácticos, se pretende establecer una base sólida para interpretar los hallazgos del estudio empírico. Este capítulo se estructura en varias secciones que abordan desde los fundamentos teóricos hasta experiencias internacionales y retos locales en la aplicación del control presupuestario.

2.1 Fundamentos conceptuales y teóricos del control presupuestario

El control presupuestario ha dejado de ser una herramienta exclusivamente contable para convertirse en un componente central de la administración moderna. Su evolución ha sido impulsada por la necesidad de alinear los recursos financieros con la estrategia organizacional. Según Horngren, Sundem y Stratton (2006), el presupuesto debe interpretarse como una manifestación tangible de las metas institucionales, que guía la asignación eficiente de recursos y la toma de decisiones.

Anthony y Govindarajan (2007) afirman que el presupuesto proporciona no solo una guía para la planificación financiera, sino también una estructura para evaluar el rendimiento organizacional. Esta concepción es respaldada por Luft y Shields (2003), quienes argumentan que los presupuestos, en contextos de alta incertidumbre, deben ser flexibles y adaptables, ya que las condiciones del entorno cambian rápidamente, como sucede a menudo en el sector agrícola.

El control presupuestario se define, entonces, como un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones comparan sus resultados reales con los planeados, analizan las desviaciones y toman acciones correctivas. En el caso de las empresas agrícolas, este proceso

permite enfrentar contingencias como la variación del clima, el comportamiento del mercado o los precios internacionales de insumos.

2.2 Tipos de control presupuestario

El control presupuestario puede clasificarse según su enfoque y momento de aplicación:

Control preventivo: busca anticiparse a los posibles desvíos mediante la planificación rigurosa, el análisis de escenarios y la gestión de riesgos. Este tipo de control permite fortalecer la toma de decisiones antes de que ocurran desviaciones significativas. Su eficacia depende del acceso a información oportuna y confiable.

Control correctivo: actúa una vez que las desviaciones se han producido. Su objetivo es mitigar los efectos negativos, entender sus causas y evitar su repetición. Aquí cobra especial relevancia la capacidad de análisis interno y la flexibilidad organizacional para adaptarse.

Control predictivo: se basa en la proyección de tendencias futuras a partir de datos históricos. Utiliza modelos econométricos, simulaciones y análisis de sensibilidad. Su utilidad radica en la posibilidad de redefinir estrategias antes de que los problemas se materialicen.

Drury (2001) enfatiza que un sistema de control presupuestario eficiente combina estos tres tipos, generando un ciclo continuo de aprendizaje, planificación y mejora.

Además, el grado de formalización del control varía según el tamaño y madurez de la organización. Mientras que las grandes empresas suelen contar con departamentos especializados y herramientas automatizadas, muchas PyMES agrícolas aún dependen de métodos manuales, lo cual limita su capacidad de respuesta.

2.3 Presupuesto maestro y presupuestos operativos

El presupuesto maestro integra todos los aspectos operativos y financieros de una empresa. Es el resultado de un proceso coordinado que implica la participación de distintas áreas funcionales. Está compuesto por:

- Presupuestos operativos, tales como:
 - Presupuesto de ventas.
 - Presupuesto de producción.
 - Presupuesto de compras.
 - Presupuesto de costos de manufactura.
 - Presupuesto de gastos de administración y ventas.
- Presupuestos financieros, incluyendo:
 - Presupuesto de flujo de caja.
 - Estado de resultados proyectado.
 - Balance general proyectado.

Garrison, Noreen y Brewer (2007) sostienen que esta estructura integrada permite evaluar la viabilidad del plan estratégico, prever necesidades de financiamiento y medir la rentabilidad de las operaciones.

Una de las características fundamentales del presupuesto maestro es su interdependencia: una variación en el presupuesto de ventas, por ejemplo, puede alterar los presupuestos de producción, compras y flujo de efectivo. Por tanto, su elaboración exige una planificación coherente y coordinada, basada en datos confiables y actualizados.

2.4 Desviaciones presupuestarias y análisis de varianza

Las desviaciones presupuestarias son inherentes a todo proceso de planeación financiera. Lo importante no es su existencia, sino la capacidad de la organización para analizarlas, comprenderlas y actuar sobre ellas.

El análisis de varianza es una técnica que permite identificar la magnitud, dirección y causa de las desviaciones entre los valores reales y los presupuestados. Estas pueden deberse a:

Precio: variaciones en el costo unitario de los insumos.

Eficiencia: diferencias en la productividad o uso de recursos.

Volumen: cambios en la cantidad de productos o servicios generados.

La interpretación de estas variaciones permite a los gestores tomar decisiones informadas sobre ajustes en los procesos, reasignación de recursos o modificación de metas.

En el contexto agrícola, el análisis de varianza cobra especial importancia debido a la sensibilidad de los costos a factores externos como el clima, los precios internacionales de insumos o los cambios regulatorios. Una desviación significativa en el costo de fertilizantes, por ejemplo, puede tener un impacto inmediato en la rentabilidad del ciclo productivo.

2.5 Control presupuestario como herramienta de mejora continua

El control presupuestario también puede concebirse como una herramienta de mejora continua, al generar ciclos de retroalimentación permanente entre lo planeado y lo ejecutado. Esta característica lo convierte en un mecanismo clave no solo para el control financiero, sino también para la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional.

Kaplan y Norton (1996), creadores del Balanced Scorecard, afirman que los presupuestos pueden ser mucho más que instrumentos de control si se articulan con la

estrategia empresarial. En su modelo, el presupuesto se transforma en un canal para traducir la estrategia en acciones concretas y medibles, lo cual permite alinear los objetivos de todos los niveles de la organización con la visión de largo plazo.

La mejora continua se ve potenciada cuando el presupuesto se utiliza como base para:

- Evaluar el rendimiento de unidades operativas.
- Identificar cuellos de botella o ineficiencias recurrentes.
- Establecer metas realistas pero desafiantes.
- Fomentar una cultura organizacional orientada a resultados.

En el contexto agrícola, donde los ciclos productivos son definidos y repetitivos, la mejora continua basada en el control presupuestario permite aprender de un ciclo al siguiente, ajustando parámetros clave como el uso de fertilizantes, la contratación de personal temporal o el mantenimiento de equipos.

2.6 Experiencias internacionales en la implementación del control presupuestario agrícola

A nivel global, el uso del control presupuestario en la agricultura ha mostrado resultados positivos en distintos entornos. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, según FAO (2020) reporta experiencias exitosas en países como España, Chile y Argentina, donde la implementación de sistemas presupuestarios ha permitido:

- Reducir costos operativos entre un 15% y un 25%.
- Mejorar la planificación de la mano de obra y la logística de cosecha.
- Disminuir la dependencia de financiamiento externo.
- Optimizar el uso del agua y fertilizantes mediante presupuestos integrados con sistemas de información climática.

Uno de los elementos comunes en estas experiencias exitosas es el uso de tecnologías digitales, como hojas de cálculo avanzadas, software ERP agrícola y plataformas de gestión basadas en la nube. Asimismo, se destaca la importancia de capacitar al personal en lectura e interpretación de datos financieros, para fomentar una gestión más informada.

Un caso relevante es el de la cooperativa agrícola española Anecoop, que ha implementado un modelo de control presupuestario basado en presupuestos semestrales ajustables, integrados a un sistema de información agrícola (SIA) que permite monitorear en tiempo real el uso de recursos en el campo. Esto ha permitido anticipar desviaciones, reducir pérdidas por mal manejo de insumos y aumentar la rentabilidad por hectárea cultivada.

2.7 Retos en la implementación del control presupuestario en pequeñas y medianas empresas (PyMES agrícolas)

Aunque los beneficios del control presupuestario están ampliamente documentados, su adopción en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) agrícolas enfrenta múltiples barreras estructurales, culturales y tecnológicas.

Según López y Ramírez (2018), los principales obstáculos son:

Falta de capacitación en finanzas y contabilidad agrícola: muchos productores no tienen formación formal en administración, lo que dificulta la elaboración e interpretación de presupuestos.

Procesos administrativos informales: la toma de decisiones basada en la experiencia, más que en datos, sigue siendo una práctica común.

Limitado acceso a tecnologías: muchas PyMES rurales carecen del equipamiento necesario para implementar soluciones tecnológicas de gestión presupuestaria.

Resistencia al cambio: la cultura organizacional puede ser un freno cuando los líderes no perciben el valor inmediato de cambiar su forma de trabajar.

Superar estos desafíos requiere un enfoque integral que combine:

- Educación financiera dirigida a productores y administradores.
- Alianzas estratégicas con instituciones académicas, ONGs y el sector público.
- Uso de herramientas simples y accesibles, como plantillas Excel adaptadas o aplicaciones móviles gratuitas.
- Políticas públicas de fomento a la profesionalización de la gestión agrícola.

Un ejemplo en México es el programa “Agricultura para el Bienestar”, que ha comenzado a incluir módulos de capacitación financiera básica en sus talleres para productores, con resultados prometedores en regiones como Chiapas y Oaxaca.

2.8 Integración del control presupuestario con la gestión de riesgos

El control presupuestario puede integrarse con herramientas de gestión de riesgos para anticipar y responder de manera más efectiva a las contingencias que afectan al sector agrícola. Autores como Simons (1995) proponen que los sistemas de control deben diseñarse considerando no solo el rendimiento financiero, sino también los riesgos estratégicos, operativos y externos. En este contexto, el presupuesto no solo es un plan de acción, sino también un instrumento para mitigar riesgos e incorporar respuestas ante distintos escenarios.

En el caso de la agricultura, integrar la gestión de riesgos al presupuesto implica considerar proyecciones climáticas, análisis de sensibilidad de precios de insumos, variabilidad en los rendimientos y riesgos sanitarios. Así, se pueden crear presupuestos con márgenes de contingencia, seguros agrícolas presupuestados y líneas de financiamiento pre-aprobadas.

2.9 Control presupuestario en el marco de la sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera de una empresa agrícola no puede desvincularse del uso responsable de los recursos. En este sentido, el control presupuestario también cumple una función clave al permitir evaluar la eficiencia en la asignación de recursos y su impacto económico, social y ambiental. Es decir, presupuestar no solo significa prever ingresos y egresos, sino también establecer límites y criterios de sostenibilidad.

Autores como Schaltegger y Burritt (2006) plantean que los sistemas de gestión deben incluir indicadores financieros y no financieros. Aplicado al control presupuestario, esto se traduce en integrar variables como el consumo de agua, el uso de agroquímicos, la generación de residuos o el impacto social de la operación. Con ello, el presupuesto se convierte en un instrumento de gestión integral.

2.10 Presupuesto participativo en entornos agrícolas

Una tendencia reciente en la gestión presupuestaria es el presupuesto participativo, que consiste en involucrar a los actores internos (trabajadores, técnicos, supervisores) e incluso a actores externos (proveedores, comunidades) en la elaboración y evaluación del presupuesto. Esta práctica fortalece la transparencia, mejora la comunicación organizacional y aumenta el compromiso del personal con las metas financieras.

En contextos agrícolas, el presupuesto participativo permite recoger las necesidades reales de campo, ajustar los recursos a las capacidades operativas y prevenir conflictos por asignación desigual. Diversas experiencias en cooperativas rurales de América Latina han demostrado que este modelo mejora el clima laboral y la eficiencia productiva.

2.11 Tecnología e innovación en el control presupuestario agrícola

La digitalización de procesos ha transformado la forma en que se diseña y ejecuta el presupuesto en el sector agrícola. El uso de software de gestión financiera, plataformas en la

nube, aplicaciones móviles de seguimiento de gastos y sistemas de trazabilidad permiten llevar un control más preciso, en tiempo real y con mayor capacidad de análisis.

En México, cada vez más empresas adoptan herramientas como Agropro, SiapG, o módulos financieros de ERPs adaptados al sector agroalimentario. Estas plataformas integran inventarios, costos por hectárea, registros contables y proyecciones financieras, facilitando el cumplimiento del presupuesto y la toma de decisiones basada en datos.

La innovación también incluye el uso de inteligencia artificial para la predicción de costos, sensores para monitoreo de consumo de agua y fertilizantes, y análisis predictivo para proyectar escenarios financieros. Esto permite anticipar desviaciones presupuestarias antes de que se materialicen, optimizando así el uso de recursos y reduciendo riesgos operativos.

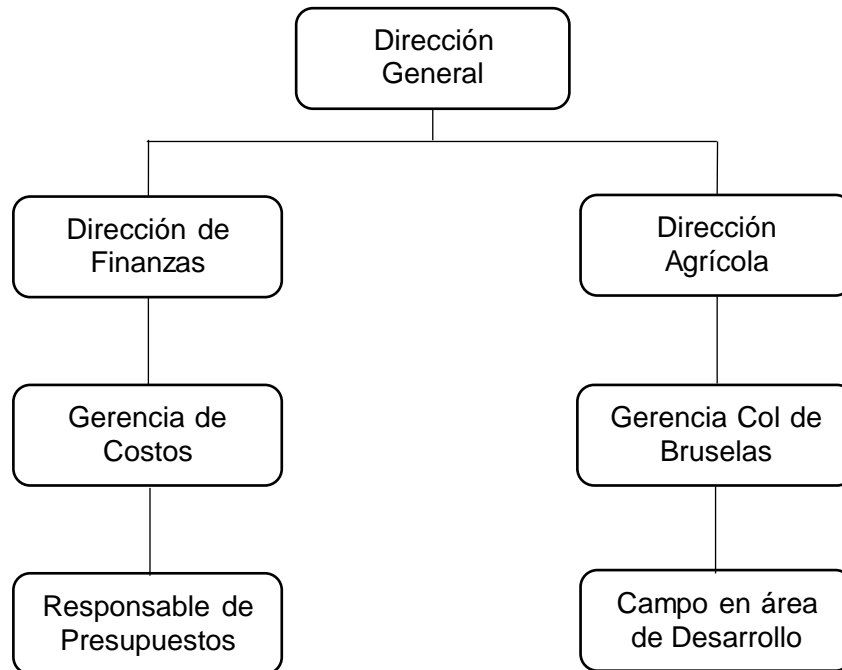
En conclusión, ampliar el marco teórico del control presupuestario implica reconocer su papel estratégico, su relación con la sostenibilidad, su potencial transformador mediante la tecnología y la importancia de una gestión participativa e integrada. Estos enfoques complementarios fortalecen la base conceptual de la investigación y brindan mayores herramientas para interpretar y aplicar los hallazgos del caso de estudio agrícola en el Valle de Mexicali.

2.12 Relación de la Estructura Organizacional con el Control Presupuestario

A continuación, se presenta el esquema de la estructura organizacional de la empresa agrícola.

Esquema jerárquico visual:

Figura 1. Esquema jerárquico visual.



A fin de ilustrar la aplicación práctica de los conceptos teóricos presentados, se incluye a continuación un caso práctico basado en una empresa agrícola dedicada a la producción de col de Bruselas. Este caso permite observar cómo el control presupuestario influye en la toma de decisiones operativas y financieras en un contexto real.

2.13 Caso práctico: Control presupuestario aplicado a la producción de col de Bruselas, Ciclo Agrícola 2023-2024

La empresa agrícola analizada en este estudio, localizada en el Valle de Mexicali, Baja California, México, representa un ejemplo concreto de los desafíos y oportunidades del control presupuestario en el entorno agrícola. Esta organización, dedicada a la producción de col de Bruselas, opera en un entorno de alta variabilidad climática y condiciones de mercado fluctuantes.

En el **ciclo agrícola 2023-2024**, la empresa elaboró un presupuesto total de \$7,500,000 MXN, dividido entre categorías como riego, limpias, tractoristas etc. Sin embargo, la falta de un sistema formal de control presupuestario provocó desviaciones significativas:

Tabla 1. Presupuesto anual vs ejercido total por actividades.

Cuenta	Presupuesto Anual	Ejercido total	%
Riego por Goteo	\$3,701,427	\$3,458,062	93%
Limpias	\$2,119,367	\$2,247,741	106%
Tractoristas	\$164,614	\$172,903	105%
Laborales Culturales	\$80,715	\$172,903	214%
Bonos y Beneficios	\$200,226	\$259,355	130%
Supervisores	\$18,791	\$86,452	460%
Plantación	\$470,716	\$605,161	129%
Riego por Aspersión	\$275,618	\$432,258	157%
Tuberos	\$155,833	\$172,903	111%
Laborales Generales	\$4,688	\$172,903	3688%
Inocuidad	\$54,145	\$172,903	319%
Mantenimiento	\$5,838	\$86,452	1481%
Canaleros	\$25,983	\$172,903	665%
Seguridad Social	\$1,068	\$86,452	8094%
Aguinaldo	\$137,196	\$172,903	126%
PTU	\$83,775	\$172,903	206%
	\$7,500,000	\$8,645,156	115%

El análisis del presupuesto ejercido revela un desfase considerable respecto al presupuesto anual aprobado, alcanzando un **115%** de ejecución global.

Variaciones de manera semanal:

Presupuesto hasta semana 52	\$7,500,000
Ejercido hasta semana 52	\$8,645,156
Variación (\$)	\$1,145,156
Variación (%)	115%
Total revisiones	52
Total desviaciones	38

Tabla 2. Presupuesto anual vs ejercido total por semana.

# Semana	Fecha	Presupuesto	Ejercido	Variación	%
52	25/05/2024	\$97,546	\$89,189	-\$8,357	-9%
51	18/05/2024	\$92,178	\$88,181	-\$3,998	-4%
50	11/05/2024	\$120,852	\$138,322	\$17,470	14%

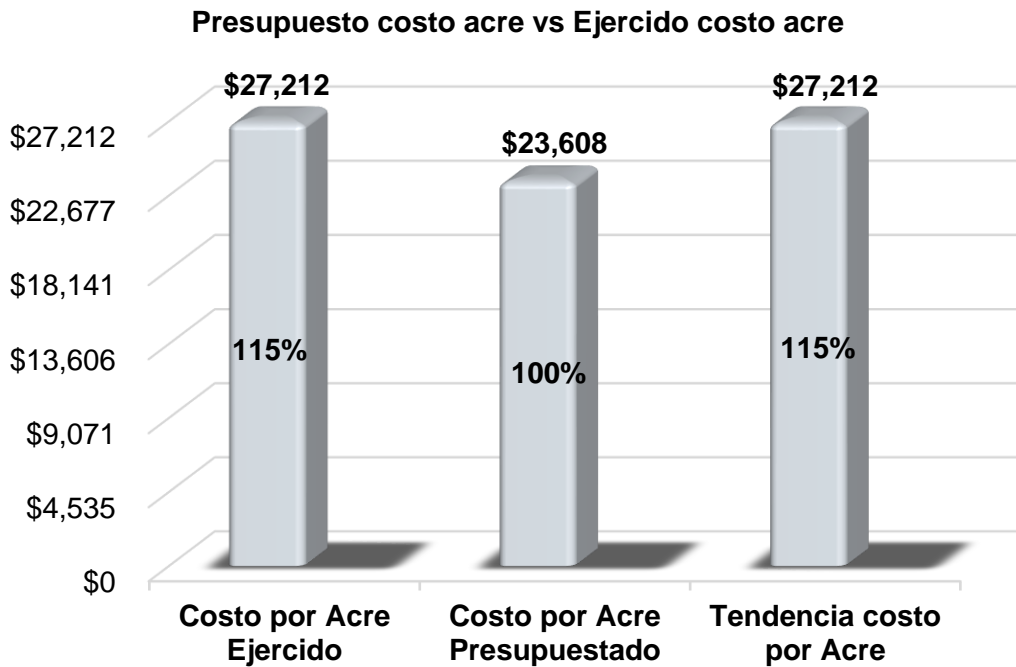
49	04/05/2024	\$134,050	\$86,452	-\$47,598	-36%
48	27/04/2024	\$143,214	\$74,348	-\$68,866	-48%
47	20/04/2024	\$152,769	\$48,413	-\$104,356	-68%
46	13/04/2024	\$143,678	\$49,277	-\$94,401	-66%
45	06/04/2024	\$163,312	\$38,903	-\$124,409	-76%
44	30/03/2024	\$140,087	\$123,224	-\$16,864	-12%
43	23/03/2024	\$124,966	\$145,133	\$20,168	16%
42	16/03/2024	\$129,658	\$166,996	\$37,338	29%
41	09/03/2024	\$138,082	\$168,847	\$30,765	22%
40	02/03/2024	\$173,963	\$153,754	-\$20,209	-12%
39	24/02/2024	\$157,212	\$152,884	-\$4,328	-3%
38	17/02/2024	\$108,554	\$168,554	\$59,999	55%
37	10/02/2024	\$58,839	\$139,966	\$81,127	138%
36	03/02/2024	\$117,496	\$125,949	\$8,453	7%
35	27/01/2024	\$86,084	\$135,253	\$49,169	57%
34	20/01/2024	\$93,555	\$95,512	\$1,957	2%
33	13/01/2024	\$69,462	\$124,324	\$54,862	79%
32	06/01/2024	\$88,321	\$91,135	\$2,814	3%
31	30/12/2023	\$75,573	\$107,492	\$31,919	42%
30	23/12/2023	\$125,349	\$153,259	\$27,910	22%
29	16/12/2023	\$128,388	\$169,132	\$40,744	32%
28	09/12/2023	\$112,319	\$122,647	\$10,328	9%
27	02/12/2023	\$144,518	\$239,293	\$94,776	66%
26	25/11/2023	\$126,857	\$219,303	\$92,446	73%
25	18/11/2023	\$177,448	\$279,395	\$101,947	57%
24	11/11/2023	\$178,419	\$317,082	\$138,663	78%
23	04/11/2023	\$181,970	\$312,209	\$130,239	72%
22	28/10/2023	\$228,312	\$268,292	\$39,980	18%
21	21/10/2023	\$204,826	\$309,570	\$104,744	51%
20	14/10/2023	\$232,641	\$317,627	\$84,985	37%
19	07/10/2023	\$254,801	\$269,103	\$14,302	6%
18	30/09/2023	\$244,755	\$286,146	\$41,391	17%
17	23/09/2023	\$208,955	\$324,039	\$115,084	55%
16	16/09/2023	\$232,083	\$274,500	\$42,418	18%
15	09/09/2023	\$229,745	\$242,183	\$12,438	5%
14	02/09/2023	\$223,692	\$302,722	\$79,030	35%
13	26/08/2023	\$201,767	\$252,328	\$50,562	25%
12	19/08/2023	\$214,282	\$198,624	-\$15,658	-7%
11	12/08/2023	\$202,597	\$131,415	-\$71,182	-35%
10	05/08/2023	\$195,461	\$78,596	-\$116,865	-60%
9	29/07/2023	\$153,590	\$98,619	-\$54,971	-36%
8	22/07/2023	\$81,235	\$82,764	\$1,529	2%
7	15/07/2023	\$76,950	\$95,273	\$18,324	24%

6	08/07/2023	\$89,113	\$110,128	\$21,016	24%
5	01/07/2023	\$82,208	\$113,291	\$31,083	38%
4	24/06/2023	\$89,195	\$131,857	\$42,662	48%
3	17/06/2023	\$94,035	\$145,105	\$51,070	54%
2	10/06/2023	\$88,403	\$114,776	\$26,373	30%
1	03/06/2023	\$86,635	\$173,768	\$87,133	101%

De las **52 semanas** analizadas, se identificaron **38 desviaciones**, lo que representa un alto grado de variabilidad en la ejecución del gasto. El presupuesto total se excedió en un **115%**, con una diferencia de **\$1,145,156** respecto a lo planeado.

También se presupuestó un costo de **\$23,608** por cada acre, el resultado fue el siguiente:

Figura 2. Presupuesto costo por acre, ejercido costo por acre y tendencia costo por acre.



El costo ejercido por acre fue de **\$27,212**, mientras que el presupuestado era de **\$23,608**, reflejando una variación del **115%**. Esta diferencia indica una tendencia sostenida al

sobregasto por unidad de superficie, lo cual puede impactar la rentabilidad por acre si no se corrige.

Las causas identificadas incluyen:

- Ausencia de un sistema de seguimiento presupuestario semanal.
- Falta de comunicación entre áreas operativas y administrativas.
- Inexistencia de mecanismos de alerta temprana.
- Inexperiencia en la estimación de costos variables.

Como respuesta, se planteó la necesidad de implementar un sistema de control presupuestario basado en:

- Elaboración de presupuestos por acre.
- Seguimiento mensual con indicadores de cumplimiento.
- Participación interdepartamental en la planificación financiera.

Uso de indicadores financieros clave como:

- % de cumplimiento del presupuesto.
- Desviación semanal promedio.

Este caso demuestra que una gestión presupuestaria deficiente no solo incrementa los costos, sino que puede poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa. La aplicación efectiva del control presupuestario no solo permite optimizar recursos, sino que también constituye una ventaja competitiva sostenible en mercados agrícolas cada vez más exigentes.

2.14 Conclusión del marco teórico

El análisis teórico presentado evidencia que el control presupuestario es mucho más que una práctica contable; se trata de una herramienta estratégica imprescindible para la

sostenibilidad financiera de las organizaciones, especialmente en sectores con alta exposición al riesgo como el agrícola.

Un sistema presupuestario bien diseñado:

- Mejora la toma de decisiones.
- Facilita el uso eficiente de los recursos.
- Reduce la dependencia de endeudamiento externo.
- Fortalece la capacidad de adaptación ante cambios del entorno.

A nivel internacional, las experiencias exitosas confirman que el control presupuestario puede generar ahorros significativos y mejorar el desempeño organizacional. No obstante, su implementación efectiva en PyMES agrícolas requiere superar barreras estructurales y culturales, apostando por la formación técnica, la digitalización progresiva y el liderazgo comprometido con la planificación.

Este marco teórico proporciona la base conceptual para analizar, en los capítulos siguientes, la relación entre el control presupuestario y los indicadores de capacidad operativa y toma de decisiones estratégicas en la empresa agrícola objeto de estudio.

Capítulo III: Metodología

3.1 Enfoque metodológico

El enfoque metodológico de esta investigación es mixto, integrando elementos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de ofrecer una comprensión integral del fenómeno estudiado. El enfoque cuantitativo permitió obtener datos estadísticos confiables mediante la aplicación de encuestas estructuradas al personal clave de la empresa, lo cual facilitó la medición de variables relacionadas con la planeación, ejecución y control presupuestario. Por otro lado, el enfoque cualitativo se apoyó en la revisión documental, entrevistas no estructuradas y observación directa durante el trabajo de campo, permitiendo interpretar los contextos organizacionales, las percepciones del personal y los procesos internos vinculados a la gestión presupuestaria.

Esta combinación metodológica resulta adecuada para analizar el impacto del control presupuestario en la capacidad operativa y en la toma de decisiones estratégicas, ya que permite la triangulación de datos, comparación de perspectivas y una mayor validez de los resultados. Asimismo, facilita la comprensión de los comportamientos organizacionales y financieros a partir de información empírica, enriqueciendo así el análisis integral del caso de estudio.

3.2 Métodos de investigación

En la presente investigación se utilizaron los métodos deductivo e inductivo. El método deductivo facilitó la aplicación de conceptos teóricos generales sobre el control presupuestario, la gestión financiera y los indicadores económicos a la realidad específica de una empresa del sector agroindustrial. A partir de este enfoque se construyó una estructura lógica para el análisis de datos obtenidos en el trabajo empírico.

Por su parte, el método inductivo permitió construir interpretaciones y generar propuestas concretas a partir del análisis de información recolectada en campo, como las respuestas del cuestionario, las entrevistas informales y los documentos internos de la empresa. Ambos métodos se articularon para desarrollar una investigación contextualizada, rigurosa y orientada a la resolución de problemas prácticos.

3.3 Tipos de investigación

La investigación realizada puede clasificarse en los siguientes tipos:

- **Exploratoria:** debido a la escasez de estudios empíricos sobre el control presupuestario aplicado a empresas agrícolas en la región del Valle de Mexicali, lo cual justifica una aproximación preliminar al tema para delimitar variables clave.
- **Descriptiva:** para caracterizar el sistema presupuestario vigente, describir el comportamiento financiero de la empresa, y entender cómo se estructuran los procesos internos relacionados con la asignación y control de recursos.
- **Correlacional:** orientada a identificar relaciones estadísticas entre el cumplimiento presupuestario y los indicadores de capacidad operativa y toma de decisiones estratégicas, generando evidencia empírica sobre la existencia y grado de dichas asociaciones.
- **Propositiva:** en tanto que se plantean recomendaciones prácticas derivadas del diagnóstico realizado y se busca contribuir a la mejora de la gestión financiera dentro de la organización analizada.

3.4 Universo o población de estudio

El universo se refiere a la población total que se va a estudiar. En este caso, el universo está compuesto por todos los empleados de la organización que están involucrados en el proceso de control presupuestario. Esto incluye:

- Dirección de Finanzas

- Dirección Agrícola
- Gerencia de Costos
- Gerencia Col de Bruselas
- Responsable de Presupuestos
- Campo en área de Desarrollo

Los individuos seleccionados estuvieron directamente involucrados en la planificación, ejecución o supervisión del proceso presupuestario, lo que aseguró la pertinencia de la información recopilada.

3.5 Determinación y elección de la muestra

La muestra fue de tipo no probabilístico, seleccionada por conveniencia. Estuvo conformada por 70 empleados que desempeñan funciones clave dentro del proceso presupuestario: directores, gerentes de área, responsables de presupuestos, personal administrativo y operativo en campo.

Tamaño de la muestra: 70 empleados en promedio.

Distribución:

- 2 directores
- 2 gerentes
- 1 personal del departamento de costos y presupuestos
- 65 en promedio de personal de campo en el área de desarrollo

La elección consideró la accesibilidad y disponibilidad de los participantes, así como su grado de conocimiento sobre los temas abordados.

3.6 Sujetos vinculados a la investigación

Entre los sujetos vinculados al estudio se identificaron los responsables de área financiera, la gerencia general, los jefes de campo y personal técnico del área de desarrollo. Estos actores poseen experiencia directa en el manejo de recursos financieros, toma de decisiones presupuestarias y control de gastos a lo largo del ciclo de producción, lo que los convierte en fuentes de información clave para la investigación. La diversidad de funciones representadas por los participantes permitió una visión más completa del fenómeno analizado.

3.7 Fuentes y diseño de los instrumentos de recolección de información

Se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias incluyeron la aplicación de un cuestionario estructurado de 5 ítems a los participantes de la muestra. Las fuentes secundarias consistieron en el análisis de, presupuestos históricos (Ciclo Agrícola 2023-2024), manuales de procedimientos internos y reportes de seguimiento presupuestario.

El cuestionario se diseñó con escalas tipo Likert para medir niveles de acuerdo respecto a la claridad de la planeación, la frecuencia del seguimiento, el cumplimiento del presupuesto y la eficacia de las medidas de control.

3.8 Procedimientos para la recolección y análisis de datos

Los procedimientos incluyeron:

- Revisión documental de presupuestos de los ciclos productivos 2023 y 2024 (Solo la fase de desarrollo del cultivo).
- Aplicación del cuestionario a los 70 empleados seleccionados.
- Sistematización de datos en hojas de cálculo de Excel.
- Tabulación y análisis estadístico descriptivo: promedios, porcentajes y desviaciones.
- Comparación entre valores presupuestados y ejecutados.

- Codificación de respuestas abiertas para identificar categorías temáticas recurrentes.

Este enfoque de análisis mixto permitió cruzar los hallazgos cuantitativos con las interpretaciones cualitativas, reforzando así la validez de las conclusiones obtenidas.

3.9 Trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo durante un periodo de cuatro semanas, con visitas programadas a las instalaciones de la empresa. Durante este periodo se realizaron entrevistas no estructuradas con directivos y jefes de área, se aplicaron los cuestionarios al personal involucrado y se recolectaron datos operativos y financieros de manera directa. Esta etapa permitió contrastar los datos oficiales con la percepción del personal sobre la eficacia del sistema presupuestario.

Además, se realizaron observaciones no participativas durante reuniones internas de revisión presupuestaria, lo cual permitió documentar prácticas reales de toma de decisiones y gestión de desviaciones. Estas observaciones sirvieron para contextualizar los resultados del cuestionario, proporcionando una comprensión más rica del entorno organizacional.

3.10 Procesamiento de datos

La información obtenida fue organizada en una matriz de Excel, donde se codificaron las respuestas de los cuestionarios y se consolidó la información secundaria. Se aplicaron herramientas de estadística descriptiva para analizar los datos y se construyeron tablas y gráficos comparativos que facilitaron la visualización de patrones, tendencias y desviaciones significativas. Este análisis permitió establecer la relación entre el control presupuestario y los resultados financieros obtenidos por la empresa durante los ciclos analizados.

Adicionalmente, se exploró el comportamiento de ciertas partidas presupuestarias clave, limpias, labores generales, entre otras, para observar cómo las desviaciones en estos rubros

impactaron en el costo total por acre y en la rentabilidad del cultivo. Este análisis específico ofreció información detallada para elaborar recomendaciones ajustadas a las necesidades reales de la empresa.

Capítulo IV: Resultados de la investigación

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos diseñados para la investigación, centrados en el **ciclo agrícola 2024-2025** de una empresa ubicada en el Valle de Mexicali, dedicada al cultivo, empaque y exportación de col de Bruselas. El análisis se enfoca en el control presupuestario aplicado por primera vez en campo, actualmente en fase de desarrollo, entendido como una herramienta de gestión financiera clave para la organización.

Se contrastan los datos derivados de la planificación presupuestaria con la información correspondiente a la ejecución real de los recursos durante el ciclo productivo, con el fin de identificar desviaciones, evaluar su impacto financiero y comprender el grado de alineación entre lo proyectado y lo ejecutado.

Se presentan los principales indicadores utilizados para evaluar la gestión presupuestaria de la empresa agrícola durante el ciclo agrícola 2024-2025. Estos indicadores permiten cuantificar el grado de formalidad, detalle y seguimiento que caracteriza al proceso presupuestario, y ofrecen una base objetiva para analizar su impacto sobre el desempeño financiero de la organización. A continuación, se describen los primeros dos indicadores clave.

4.1 Análisis de la planificación presupuestaria

4.1.1 Planificación

Indicador 1: Existencia de un presupuesto anual formalmente aprobado. **\$6,378,568**

Descripción: El documento de presupuesto ha sido aprobado por la dirección.

Método de Medición: Documentación revisada (datos históricos).

Indicador 2: Grado de detalle en la planificación del presupuesto.

Descripción: Porcentaje de partidas presupuestarias desglosadas.

Tabla 3. Distribución por actividad del presupuesto anual.

Cuenta	Presupuesto Anual	% Distribución
Riego por Goteo	\$3,147,974	49%
Limpias	\$1,802,470	28%
Tractoristas	\$140,000	2%
Laborales Culturales	\$68,646	1%
Bonos y Beneficios	\$170,288	3%
Supervisores	\$15,981	0%
Plantación	\$400,332	6%
Riego por Aspersión	\$234,406	4%
Tuberos	\$132,532	2%
Laborales Generales	\$3,987	0%
Inocuidad	\$46,049	1%
Mantenimiento	\$4,965	0%
Canaleros	\$22,098	0%
Seguridad Social	\$908	0%
Aguinaldo	\$116,681	2%
PTU	\$71,249	1%
	\$6,378,568	100%

Resultado encuestas:

Figura 3. Resultado encuesta.

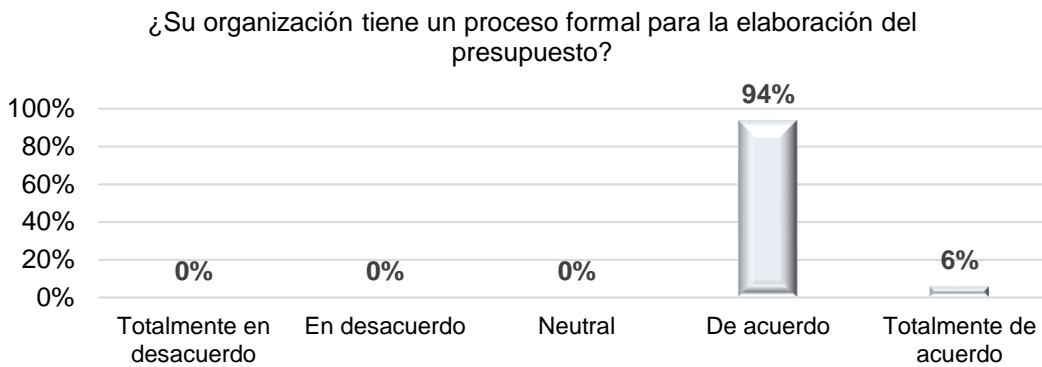
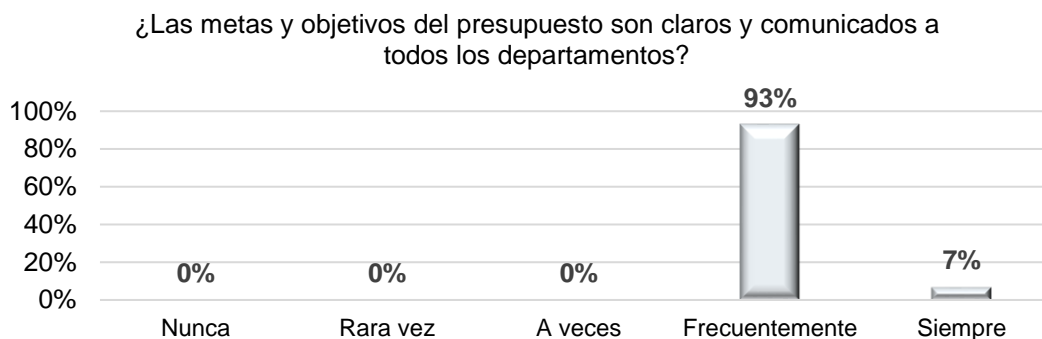


Figura 4. Resultado encuesta.



En lo referente a la etapa de planificación, el **94%** del personal encuestado indicó que la organización cuenta con un proceso formal para la elaboración del presupuesto. Asimismo, un **93%** manifestó que las metas y objetivos presupuestarios son siempre claros y comunicados oportunamente a todos los departamentos.

Estos resultados reflejan la existencia de una estructura organizacional sólida que favorece la claridad en la definición de objetivos y la coordinación interdepartamental desde el inicio del ciclo presupuestario.

4.2 Ejecución presupuestaria y desviaciones

4.2.1 Ejecución

Indicador 1: Porcentaje de cumplimiento del presupuesto.

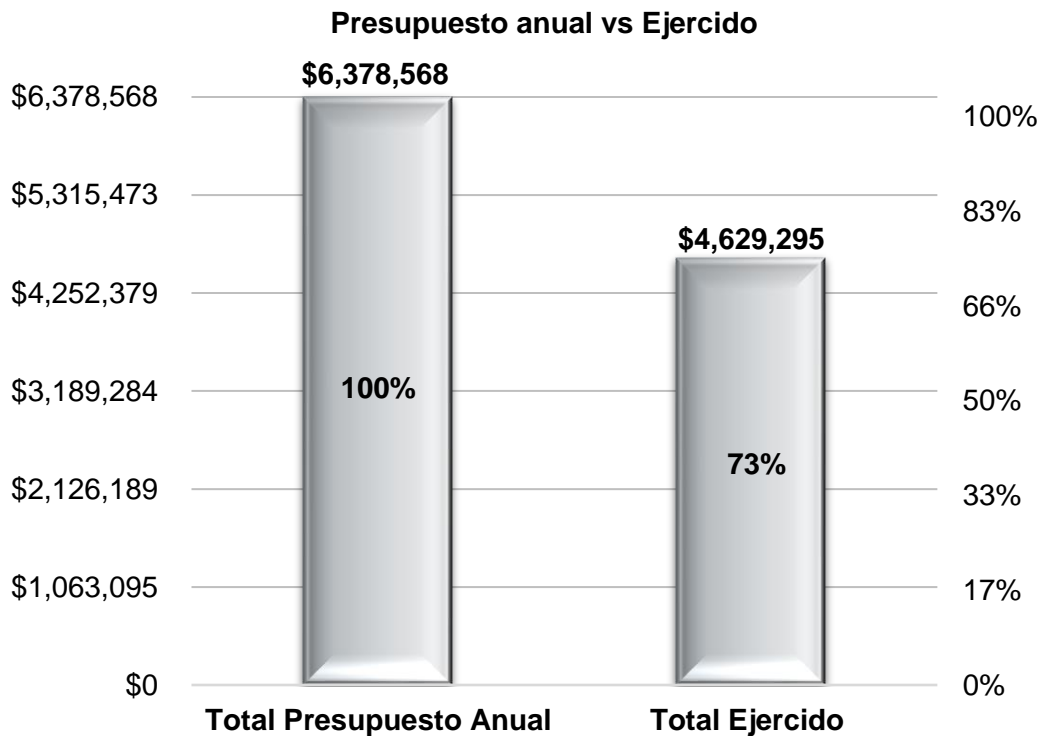
Descripción: Comparar los gastos reales frente a los gastos planificados para evaluar el grado de cumplimiento.

Método de Medición: $(\text{Ejercido total} / \text{Presupuesto anual}) \times 100$.

Tabla 4. Presupuesto anual vs ejercido total por actividades.

Cuenta	Presupuesto Anual	Ejercido total	%
Riego por Goteo	\$3,147,974	\$1,876,621	60%
Limpias	\$1,802,470	\$1,646,950	91%
Tractoristas	\$140,000	\$188,325	135%
Laborales Culturales	\$68,646	\$118,161	172%
Bonos y Beneficios	\$170,288	\$247,961	146%
Supervisores	\$15,981	\$278	2%
Plantación	\$400,332	\$323,730	81%
Riego por Aspersión	\$234,406	\$131,153	56%
Tuberos	\$132,532	\$65,203	49%
Laborales Generales	\$3,987	\$1,941	49%
Inocuidad	\$46,049	\$14,413	31%
Mantenimiento	\$4,965	\$0	0%
Canaleros	\$22,098	\$14,133	64%
Seguridad Social	\$908	\$426	47%
Aguinaldo	\$116,681	\$0	0%
PTU	\$71,249	\$0	0%
	\$6,378,568	\$4,629,295	73%

Figura 5. Presupuesto anual vs total ejercido.



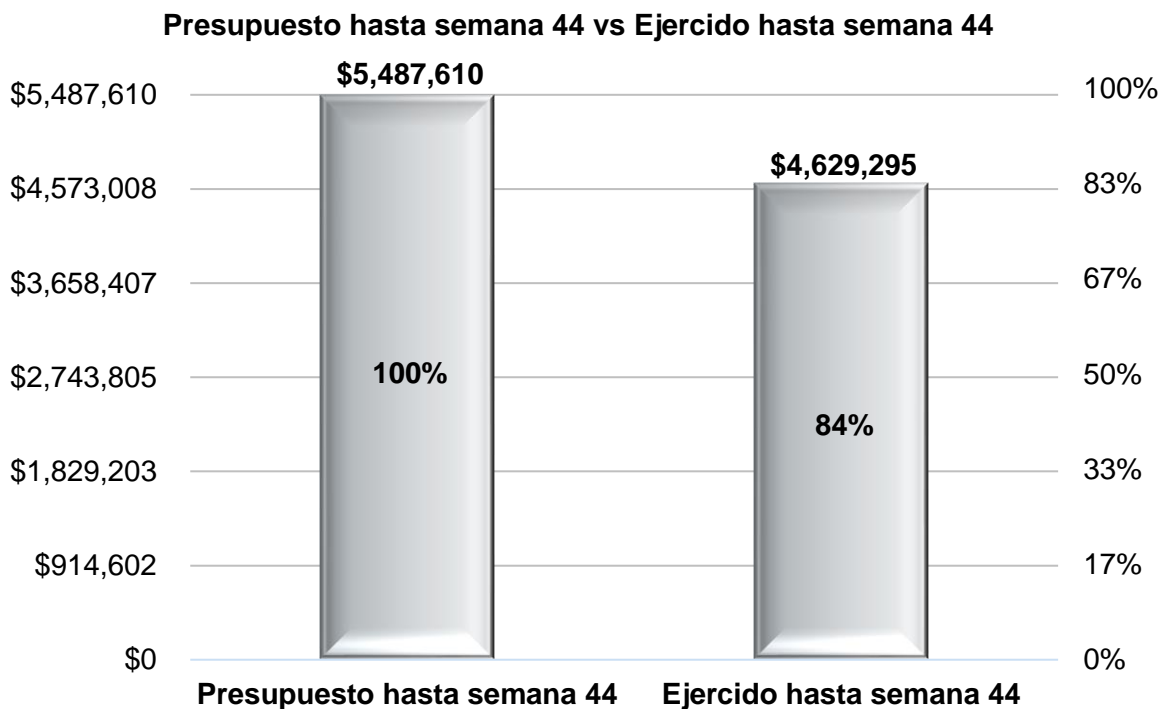
El análisis muestra un cumplimiento presupuestal del **73%**, con subejecución en varias partidas y sobre ejecución en otras. Aunque el gasto global está controlado, se evidencian desviaciones que requieren ajustes y un mejor seguimiento para optimizar el uso de los recursos.

Indicador 2: Frecuencia de revisiones y ajustes presupuestarios.

Descripción: Número de revisiones realizadas en el presupuesto a lo largo del año.

Método de Medición: Registro de revisiones documentadas.

Figura 6. Presupuesto semana 44 vs ejercido semana 44.



El total de revisiones y ajustes presupuestarios a lo largo del ciclo 2024-2025 ha sido de **44 veces**.

4.2.2 Desviaciones

Indicador 1: Porcentaje de desviaciones significativas analizadas y reportadas.

Descripción: Proporción de desviaciones que superan un umbral predefinido y que han sido analizadas formalmente.

Método de Medición: (Número de desviaciones analizadas / Total de desviaciones detectadas) × 100.

Presupuesto hasta semana 21	\$5,487,610
Ejercido hasta semana 21	\$4,629,295
Variación (\$)	-\$858,315
Variación (%)	-16%
Total revisiones	44
Total desviaciones	9

Tabla 5. Presupuesto anual vs ejercido total por semana.

# Semana	Fecha	Presupuesto	Ejercido	Variación	%
44	29/03/2025	\$119,141	\$65,984	-\$53,157	-45%
43	22/03/2025	\$106,280	\$63,828	-\$42,452	-40%
42	15/03/2025	\$110,271	\$89,423	-\$20,849	-19%
41	08/03/2025	\$117,435	\$90,414	-\$27,021	-23%
40	01/03/2025	\$147,952	\$128,625	-\$19,326	-13%
39	22/02/2025	\$133,705	\$86,495	-\$47,210	-35%
38	15/02/2025	\$92,323	\$90,257	-\$2,066	-2%
37	08/02/2025	\$50,041	\$74,949	\$24,908	50%
36	01/02/2025	\$99,928	\$67,443	-\$32,485	-33%
35	25/01/2025	\$73,212	\$72,425	-\$787	-1%
34	18/01/2025	\$79,566	\$97,437	\$17,871	22%
33	11/01/2025	\$59,076	\$112,866	\$53,790	91%
32	04/01/2025	\$75,114	\$48,801	-\$26,314	-35%
31	28/12/2024	\$64,273	\$57,560	-\$6,713	-10%
30	21/12/2024	\$106,606	\$82,067	-\$24,539	-23%
29	14/12/2024	\$109,191	\$90,567	-\$18,624	-17%
28	07/12/2024	\$95,525	\$111,968	\$16,443	17%
27	30/11/2024	\$122,909	\$128,136	\$5,228	4%
26	23/11/2024	\$107,889	\$117,432	\$9,543	9%
25	16/11/2024	\$150,916	\$149,610	-\$1,305	-1%
24	09/11/2024	\$151,741	\$169,791	\$18,049	12%
23	02/11/2024	\$154,761	\$167,181	\$12,420	8%
22	26/10/2024	\$194,174	\$189,958	-\$4,216	-2%

21	19/10/2024	\$174,200	\$165,768	-\$8,432	-5%
20	12/10/2024	\$197,856	\$170,082	-\$27,773	-14%
19	05/10/2024	\$216,702	\$144,099	-\$72,603	-34%
18	28/09/2024	\$208,158	\$153,225	-\$54,933	-26%
17	21/09/2024	\$177,711	\$173,516	-\$4,195	-2%
16	14/09/2024	\$197,381	\$146,989	-\$50,392	-26%
15	07/09/2024	\$195,392	\$129,684	-\$65,709	-34%
14	31/08/2024	\$190,244	\$162,101	-\$28,143	-15%
13	24/08/2024	\$171,598	\$135,116	-\$36,481	-21%
12	17/08/2024	\$182,241	\$106,359	-\$75,883	-42%
11	10/08/2024	\$172,303	\$70,370	-\$101,934	-59%
10	03/08/2024	\$166,235	\$42,087	-\$124,148	-75%
9	27/07/2024	\$130,625	\$52,809	-\$77,816	-60%
8	20/07/2024	\$69,088	\$44,318	-\$24,770	-36%
7	13/07/2024	\$65,444	\$51,017	-\$14,427	-22%
6	06/07/2024	\$75,788	\$58,971	-\$16,817	-22%
5	29/06/2024	\$69,916	\$60,665	-\$9,251	-13%
4	22/06/2024	\$75,858	\$70,606	-\$5,252	-7%
3	15/06/2024	\$79,974	\$77,701	-\$2,274	-3%
2	08/06/2024	\$75,185	\$61,460	-\$13,725	-18%
1	01/06/2024	\$73,681	\$199,137	\$125,456	170%

El control presupuestal ha mantenido una ejecución por debajo de lo planificado en la mayoría de las semanas. Esto demuestra prudencia financiera, con margen para optimizar la utilización de los recursos, hasta la fecha solo se ha tenido una desviación equivalente a una desviación del **20%**.

Indicador 2: Tiempo promedio para corregir desviaciones detectadas.

Descripción: Promedio de tiempo que se tarda en implementar medidas correctivas para las desviaciones.

Método de Medición: Análisis de registros de tiempo desde la detección de la desviación hasta su corrección.

El total de revisiones y ajustes presupuestarios a lo largo del año ha sido de **44 veces** con un tiempo promedio para implementar medidas correctivas de **1.4 semanas**, lo que indica una respuesta relativamente ágil.

Resultado encuestas:

Figura 7. Resultado encuesta.

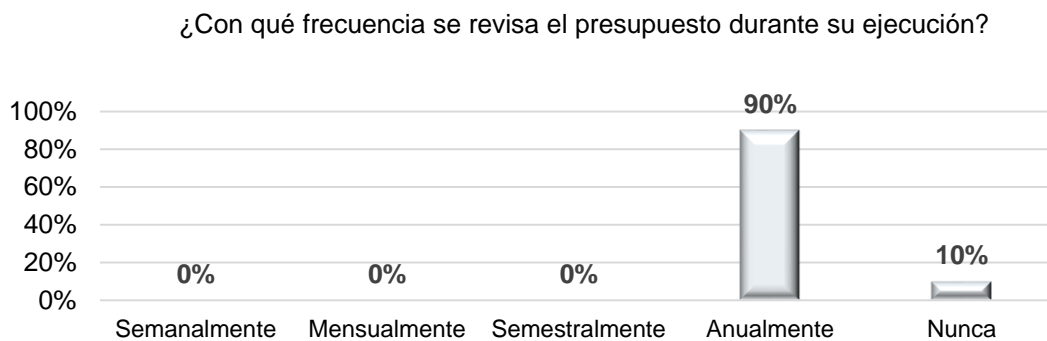
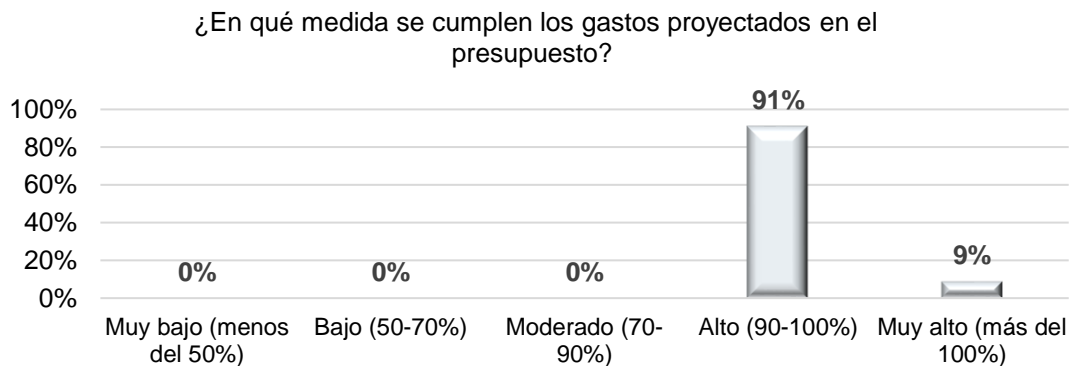


Figura 8. Resultado encuesta.



El **90%** del personal indicó que el presupuesto se revisa semanalmente, lo que evidencia un seguimiento constante durante el ciclo agrícola. Asimismo, el **91%** señaló que los gastos se cumplen en un nivel alto (90-100%), reflejando una ejecución presupuestaria alineada con lo proyectado.

4.3 Monitoreo y control presupuestario

4.3.1 Monitoreo y Control

Indicador 1: Número de informes de seguimiento presupuestario generados semanalmente.

Descripción: Cantidad de informes que se producen para monitorear el estado del presupuesto.

Método de Medición: Conteo de informes elaborados.

El total de informes a ha sido es un total de **44 informes** elaborados de forma semanal.

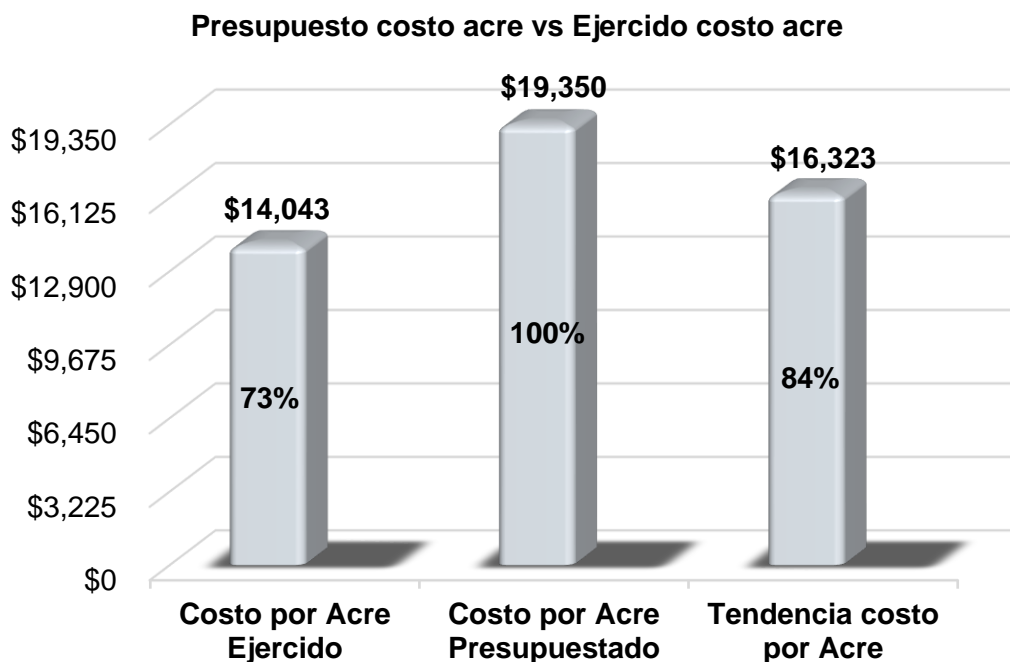
Indicador 2: Efectividad del monitoreo.

Descripción: Evaluación del de control presupuestario con respecto a la información y el seguimiento proporcionado.

Método de Medición: Evaluación en costos por acres mediante la tendencia en línea recta.

Acre	429
Costo por Acre Ejercido	\$14,043
Costo por Acre Presupuestado	\$19,350
Tendencia costo por Acre	\$16,323
Tendencia costo por acre	-16%

Figura 9. Presupuesto costo por acre, ejercido costo por acre y tendencia costo por acre.



La empresa mostró un control presupuestario eficiente, ya que el costo por acre ejercido fue menor al presupuestado, con una disminución del **16%** en la tendencia, reflejando un buen seguimiento y uso de los recursos.

4.4 Conclusiones parciales por objetivo específico

1. Diagnosticar el sistema de control presupuestario implementado: Se concluye que la empresa agrícola cuenta con un sistema de control presupuestario formal, respaldado por un presupuesto anual aprobado y una estructura organizacional que facilita la coordinación entre departamentos. La información recabada evidencia una alta participación del personal en la planificación y una comunicación oportuna de metas y objetivos presupuestarios.

2. Evaluar las desviaciones entre el presupuesto y los costos reales: El análisis de la ejecución presupuestaria refleja un cumplimiento del 73%, con desviaciones relevantes tanto por subejecución como por sobre ejecución en algunas partidas. Durante el ciclo agrícola 2024-2025, la empresa realizó ajustes presupuestarios en 9 de las 44 semanas,

una cifra significativamente menor en comparación con el ciclo anterior (2023-2024), en el que se efectuaron ajustes en 38 de las 52 semanas. Esta mejora evidencia avances en la planificación y el control, aunque aún requiere fortalecer los mecanismos de seguimiento y ajuste para optimizar el uso eficiente de los recursos.

3. Determinar la relación entre el cumplimiento presupuestario y los indicadores de capacidad operativa y toma de decisiones estratégicas: Los resultados muestran que la empresa mantiene una ejecución presupuestaria prudente y un control general del gasto, lo cual fortalece su capacidad operativa y mejora la toma de decisiones estratégicas. Aunque este vínculo se analizará con mayor profundidad en el siguiente capítulo, los hallazgos preliminares indican una relación favorable entre el control presupuestario, la eficiencia operativa y las decisiones organizacionales. En el ciclo anterior, la ejecución presupuestaria alcanzó el 115%, lo cual resalta la mejora obtenida en el presente ciclo.

4. Proponer estrategias de mejora para el control presupuestario: El análisis permite identificar áreas de oportunidad para optimizar el control presupuestario, especialmente en el seguimiento de partidas específicas y la corrección oportuna de desviaciones. Por ello, se considera necesario proponer estrategias que fortalezcan la planeación, mejoren los procesos de revisión y promuevan herramientas de monitoreo más ágiles. El ciclo agrícola 2024-2025 evidencia una gestión presupuestaria más eficiente en comparación con el ciclo anterior, lo cual representa un avance positivo en la administración de recursos de los procesos de revisión y la implementación de herramientas de monitoreo más ágiles.

4.5 Conclusiones generales de la investigación

La presente investigación cumplió con el objetivo general propuesto: demostrar que el control presupuestario influye directamente en los indicadores de capacidad operativa y en la toma de decisiones estratégicas de una empresa agrícola dedicada al cultivo de col de Bruselas en el Valle de Mexicali. A lo largo del estudio se identificaron diversos factores que

afectan la eficiencia financiera de la organización, confirmando que la ausencia de un sistema estructurado de control presupuestario conlleva consecuencias significativas en su funcionamiento y capacidad de planificación.

Si bien la empresa cuenta con una planificación presupuestaria formal, los resultados indican que la implementación del control presupuestario permanece limitada. Los procedimientos existentes carecen de documentación sistemática, lo que impide un seguimiento constante de los recursos financieros. Esta debilidad obstaculiza la toma de decisiones estratégicas oportunas y reduce la capacidad de la empresa para adaptarse ante situaciones imprevistas de tipo operativo, económico o estacional.

Durante el ciclo agrícola 2023-2024 se observó una ejecución presupuestaria con excedentes considerables, resultado de una planificación deficiente y un escaso control durante la ejecución. Por el contrario, el análisis del ciclo 2024-2025, realizado en tiempo real, evidenció una mejora sustancial en la disciplina presupuestaria y una reducción significativa en la frecuencia de ajustes semanales. Esta comparación refleja una evolución favorable en el manejo del presupuesto, aunque persisten áreas críticas, especialmente en lo relativo a partidas como insumos agrícolas, mano de obra y compensaciones.

Las desviaciones recurrentes en dichas partidas revelan deficiencias en los mecanismos tanto preventivos como correctivos, lo que afecta el cumplimiento de metas operativas y compromete la liquidez empresarial. En varios casos, la empresa se vio obligada a recurrir a financiamiento externo para solventar necesidades inmediatas, situación que incrementó su nivel de endeudamiento y limitó su margen de maniobra financiera.

Asimismo, se constató que la ejecución presupuestaria deficiente impacta negativamente en la capacidad operativa de la empresa y en la calidad de sus decisiones

estratégicas. El aumento sostenido en los costos, sin respaldo en mejoras sustanciales, evidencia la urgencia de adoptar herramientas de gestión más efectivas.

Sin embargo, la empresa posee un alto potencial de mejora. La incorporación de prácticas como el uso de tableros de control, indicadores clave de desempeño (KPI) y revisiones presupuestarias periódicas representa una vía viable para fortalecer la gestión presupuestaria. Estas prácticas, aplicadas en otras organizaciones del sector, han demostrado favorecer el uso eficiente de recursos, una respuesta más ágil ante desviaciones y una mayor transparencia.

En conclusión, la investigación confirma que la consolidación de un sistema institucionalizado de control presupuestario es esencial para mejorar el desempeño operativo y facilitar decisiones estratégicas informadas. Este sistema deberá estar acompañado por una cultura organizacional centrada en la planificación, el monitoreo y la evaluación continua del desempeño presupuestario.

4.6 Recomendaciones

Institucionalizar un sistema digital de control presupuestario.

Se recomienda la implementación de una plataforma tecnológica que permita planificar, ejecutar, monitorear y evaluar el presupuesto de manera estructurada. Esta herramienta deberá incluir formatos estandarizados, alertas automáticas ante desviaciones y reportes consolidados para revisión mensual por cada área involucrada, lo que facilitará la trazabilidad de los recursos y mejorará la toma de decisiones.

Capacitar al personal en temas financieros y presupuestarios.

Dada la limitada formación del personal en análisis financiero y presupuestario, se propone realizar capacitaciones periódicas orientadas a la lectura de estados financieros, la interpretación de desviaciones presupuestarias y el uso de herramientas de gestión. Esta

medida busca fomentar una participación más consciente y activa en la administración de los recursos.

Crear un comité presupuestario interdisciplinario.

Se sugiere constituir un comité integrado por representantes de producción, finanzas, recursos humanos y dirección general, encargado de evaluar mensualmente la ejecución presupuestaria, analizar desviaciones y definir medidas correctivas. Este órgano fortalecería la alineación entre los objetivos financieros y operativos de la organización.

Fomentar una cultura de rendición de cuentas y uso eficiente de los recursos.

Para consolidar la responsabilidad financiera, se recomienda establecer indicadores clave de desempeño (KPI) vinculados al cumplimiento presupuestario, ahorro de recursos y logro de metas operativas. Estos indicadores deben evaluarse periódicamente y comunicarse a todos los niveles de la organización, promoviendo una cultura basada en resultados y mejora continua.

Establecer auditorías internas semestrales.

Se propone la realización de auditorías internas cada seis meses para identificar debilidades, riesgos financieros y oportunidades de mejora. Estas auditorías deberán ser efectuadas por personal capacitado, externo al área auditada, con el fin de asegurar la objetividad de los hallazgos.

En conjunto, estas recomendaciones permitirán a la empresa agrícola fortalecer su sistema de control presupuestario, mejorar la utilización de los recursos disponibles y asegurar una gestión financiera sostenible que contribuya a su crecimiento y competitividad en el sector agrícola del Valle de Mexicali.

Capítulo V. Propuesta de mejoramiento

5.1 Introducción

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se plantea la presente propuesta con el objetivo de implementar un sistema integral de control presupuestario en una empresa agrícola dedicada al cultivo de col de Bruselas en el Valle de Mexicali. El análisis comparativo de los ciclos 2023–2024 y 2024–2025 permitió observar diferencias significativas entre una ejecución con elevados excedentes presupuestarios y otra con mayor disciplina y seguimiento en tiempo real. Este contraste evidenció la necesidad urgente de contar con un sistema estructurado, flexible y adaptado al entorno agrícola que permita una mejor asignación de recursos, un monitoreo más riguroso y una toma de decisiones más informada.

La propuesta tiene como finalidad optimizar la gestión financiera, reducir las desviaciones presupuestarias, fortalecer la transparencia y establecer una cultura organizacional centrada en la planificación y la mejora continua.

5.2 Objetivos de la propuesta

- Establecer un modelo estructurado y funcional de control presupuestario ajustado a las particularidades del ciclo agrícola
- Disminuir las desviaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado en al menos un 25% por ciclo productivo.
- Incrementar la eficiencia financiera, mejorar la liquidez operativa y garantizar una asignación racional de los recursos disponibles.

5.3 Alcances

La propuesta está dirigida a las áreas financiera, gerencial, operativa y administrativa de la empresa. Su aplicación abarcará todo el ciclo agrícola, desde la preparación de la tierra hasta la comercialización del producto final. Asimismo, el modelo propuesto se plantea como

una herramienta escalable y replicable en otras unidades productivas con características similares, permitiendo su integración dentro de modelos de gestión agrícola de mayor alcance.

5.4 Resumen ejecutivo

El modelo de control presupuestario propuesto se estructura en tres módulos esenciales: planificación, ejecución y seguimiento. Será desarrollado inicialmente en herramientas accesibles como Excel avanzado o plataformas digitales gratuitas que permitan generar reportes visuales (dashboards), automatizar cálculos y monitorear indicadores clave de desempeño (KPI). A su vez, se contempla la conformación de un comité presupuestario interdisciplinario que dé seguimiento mensual al cumplimiento del presupuesto.

Como parte de esta propuesta, se llevará a cabo una fase piloto durante una etapa del ciclo agrícola, lo que permitirá evaluar el desempeño del sistema en condiciones reales antes de su implementación total. También se integrará una estrategia de comunicación interna para asegurar la apropiación del modelo por parte de todo el personal involucrado.

5.5 Desarrollo de la propuesta

1. **Diseño del sistema presupuestario:** Se propone el diseño de un sistema digital básico pero funcional, que centralice la información presupuestaria y permita la comparación en tiempo real entre lo planeado y lo ejecutado. Las plantillas serán personalizadas por área (campo, administración, mantenimiento, etc.) y contendrán metas mensuales, líneas base de costos históricos y márgenes de tolerancia. La experiencia del ciclo 2023–2024 mostró que la ausencia de herramientas automatizadas derivó en excedentes considerables, mientras que el seguimiento semanal del ciclo 2024–2025 redujo significativamente los ajustes presupuestarios. Esta evidencia sustenta la necesidad de contar con instrumentos de control más dinámicos y visuales que favorezcan la toma de decisiones oportuna.

2. Capacitación del personal: El éxito del sistema propuesto dependerá en gran medida de la capacitación del personal responsable. Por ello, se desarrollarán talleres dirigidos a los encargados de finanzas, supervisores de campo y gerentes de área. Estos incluirán temáticas como presupuestación agrícola, análisis de desviaciones, interpretación de reportes financieros y uso de herramientas digitales. Se entregarán manuales operativos y materiales audiovisuales complementarios. El análisis del personal involucrado durante ambos ciclos reveló un conocimiento limitado en materia presupuestaria, lo que refuerza la importancia de esta capacitación para fomentar una cultura de control financiero efectiva.

3. Creación del comité presupuestario: Se establecerá un comité presupuestario interdisciplinario con representantes de las áreas clave de la empresa. Sus funciones serán la revisión mensual del avance presupuestario, la validación de ajustes y la elaboración de propuestas correctivas ante desviaciones detectadas. Este comité no solo favorecerá una gestión más participativa, sino que también asegurará la alineación entre los objetivos operativos y las condiciones financieras reales. Para optimizar su funcionamiento, se utilizarán formatos estandarizados de reporte y se calendarizarán reuniones formales con levantamiento de actas.

4. Evaluación y mejora continua: Se propone la implementación de auditorías internas trimestrales enfocadas en el análisis del cumplimiento presupuestario, el funcionamiento del sistema y la detección de áreas críticas. Estas auditorías ofrecerán retroalimentación constante al comité presupuestario, promoviendo la mejora continua y la adaptación del sistema ante los cambios del entorno agrícola o macroeconómico. La propuesta también contempla la incorporación de un canal interno para que el personal pueda sugerir ajustes y mejoras al sistema.

5.6 Impacto esperado

La implementación de esta propuesta permitirá reducir las desviaciones presupuestarias, mejorar la eficiencia operativa, incrementar la liquidez y consolidar una cultura organizacional basada en la planificación y la rendición de cuentas. Se espera, además, una mayor profesionalización de la gestión financiera agrícola, lo que facilitará el acceso a financiamiento externo y fortalecerá las relaciones con proveedores y socios comerciales.

En términos comparativos, se proyecta una mejora significativa respecto al desempeño observado en el ciclo 2023–2024, en el cual se identificaron desviaciones considerables y decisiones correctivas tardías. Con este nuevo modelo, se busca replicar y perfeccionar los avances registrados en el ciclo 2024–2025, potenciando su impacto a lo largo de toda la estructura organizacional.

5.7 Conclusión

La presente propuesta representa una respuesta concreta y viable a las problemáticas detectadas en la gestión presupuestaria de la empresa agrícola estudiada. Su diseño responde al contexto operativo del sector agrícola y aprovecha las lecciones aprendidas durante los dos ciclos analizados. La incorporación de tecnología, el fortalecimiento de las competencias del personal, la institucionalización de procesos y la evaluación constante posicionan a este modelo como una herramienta estratégica para garantizar una gestión financiera eficiente, sostenible y alineada con los objetivos de crecimiento de la organización.

Anexos

Formato de encuestas:

Sección 1: Planificación Presupuestaria

Pregunta 1: ¿Su organización tiene un proceso formal para la elaboración del presupuesto?

(1) Totalmente en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(3) Neutral

(4) De acuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

Pregunta 2: ¿Las metas y objetivos del presupuesto son claros y comunicados a todos los departamentos?

(1) Nunca

(2) Rara vez

(3) A veces

(4) Frecuentemente

(5) Siempre

Sección 2: Ejecución del Presupuesto

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia se revisa el presupuesto durante su ejecución?

(1) Semanalmente

- (2) Mensualmente
- (3) Semestralmente
- (4) Anualmente
- (5) Nunca

Pregunta 4: ¿En qué medida se cumplen los gastos proyectados en el presupuesto?

- (1) Muy bajo (menos del 50%)
- (2) Bajo (50-70%)
- (3) Moderado (70-90%)
- (4) Alto (90-100%)
- (5) Muy alto (más del 100%)

Sección 3: Monitoreo y Control

Pregunta 5: ¿La dirección recibe informes periódicos sobre el estado del presupuesto?

- (1) Nunca
- (2) Rara vez
- (3) A veces
- (4) Frecuentemente
- (5) Siempre

Pregunta 6: ¿Qué tan efectivos son los mecanismos de monitoreo de desviaciones presupuestarias?

- (1) Muy inefectivos

(2) Inefectivos

(3) Neutral

(4) Efectivos

(5) Muy efectivos

Distribución de nómina, semana 44:

# Empleado	Limpias	Supervisores	Bonos y Beneficios	Riego por Goteo	Tractoristas	Tuberos	Total nomina
Empleado 1	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 2	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$242	\$2,661
Empleado 3	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 4	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 5	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 6	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 7	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 8	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 9	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 10	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 11	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 12	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 13	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 14	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 15	\$0	\$0	\$195	\$0	\$798	\$0	\$993
Empleado 16	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419

Empleado 17	\$0	\$0	\$0	\$2,419	\$0	\$0	\$2,419
Empleado 18	\$0	\$2,775	\$0	\$0	\$798	\$0	\$3,572
Empleado 19	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 20	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 21	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 22	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 23	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 24	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 25	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 26	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 27	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 28	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 29	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 30	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 31	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 32	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 33	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 34	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 35	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 36	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 37	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 38	\$1,084	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,084
Empleado 39	\$0	\$0	\$0	\$0	\$798	\$0	\$798
	\$21,679	\$2,775	\$195	\$38,700	\$2,393	\$242	\$65,984

Comparativa semanal de temporadas 2023-2024 y 2024-2025, hasta semana 44:

# Semana	Fecha	23-24	Fecha	24-25	Variación	%
44	30/03/2024	\$123,224	29/03/2025	\$65,984	-\$57,240	-46%
43	23/03/2024	\$145,133	22/03/2025	\$63,828	-\$81,305	-56%
42	16/03/2024	\$166,996	15/03/2025	\$89,423	-\$77,573	-46%
41	09/03/2024	\$168,847	08/03/2025	\$90,414	-\$78,433	-46%
40	02/03/2024	\$153,754	01/03/2025	\$128,625	-\$25,129	-16%
39	24/02/2024	\$152,884	22/02/2025	\$86,495	-\$66,388	-43%
38	17/02/2024	\$168,554	15/02/2025	\$90,257	-\$78,297	-46%
37	10/02/2024	\$139,966	08/02/2025	\$74,949	-\$65,017	-46%
36	03/02/2024	\$125,949	01/02/2025	\$67,443	-\$58,506	-46%
35	27/01/2024	\$135,253	25/01/2025	\$72,425	-\$62,828	-46%
34	20/01/2024	\$95,512	18/01/2025	\$97,437	\$1,926	2%
33	13/01/2024	\$124,324	11/01/2025	\$112,866	-\$11,458	-9%
32	06/01/2024	\$91,135	04/01/2025	\$48,801	-\$42,334	-46%
31	30/12/2023	\$107,492	28/12/2024	\$57,560	-\$49,933	-46%
30	23/12/2023	\$153,259	21/12/2024	\$82,067	-\$71,192	-46%
29	16/12/2023	\$169,132	14/12/2024	\$90,567	-\$78,566	-46%
28	09/12/2023	\$122,647	07/12/2024	\$111,968	-\$10,679	-9%
27	02/12/2023	\$239,293	30/11/2024	\$128,136	-\$111,157	-46%
26	25/11/2023	\$219,303	23/11/2024	\$117,432	-\$101,871	-46%
25	18/11/2023	\$279,395	16/11/2024	\$149,610	-\$129,785	-46%
24	11/11/2023	\$317,082	09/11/2024	\$169,791	-\$147,292	-46%
23	04/11/2023	\$312,209	02/11/2024	\$167,181	-\$145,028	-46%
22	28/10/2023	\$268,292	26/10/2024	\$189,958	-\$78,335	-29%
21	21/10/2023	\$309,570	19/10/2024	\$165,768	-\$143,802	-46%
20	14/10/2023	\$317,627	12/10/2024	\$170,082	-\$147,544	-46%
19	07/10/2023	\$269,103	05/10/2024	\$144,099	-\$125,004	-46%
18	30/09/2023	\$286,146	28/09/2024	\$153,225	-\$132,921	-46%
17	23/09/2023	\$324,039	21/09/2024	\$173,516	-\$150,523	-46%
16	16/09/2023	\$274,500	14/09/2024	\$146,989	-\$127,511	-46%
15	09/09/2023	\$242,183	07/09/2024	\$129,684	-\$112,499	-46%
14	02/09/2023	\$302,722	31/08/2024	\$162,101	-\$140,621	-46%
13	26/08/2023	\$252,328	24/08/2024	\$135,116	-\$117,212	-46%
12	19/08/2023	\$198,624	17/08/2024	\$106,359	-\$92,265	-46%
11	12/08/2023	\$131,415	10/08/2024	\$70,370	-\$61,045	-46%
10	05/08/2023	\$78,596	03/08/2024	\$42,087	-\$36,510	-46%
9	29/07/2023	\$98,619	27/07/2024	\$52,809	-\$45,811	-46%
8	22/07/2023	\$82,764	20/07/2024	\$44,318	-\$38,446	-46%
7	15/07/2023	\$95,273	13/07/2024	\$51,017	-\$44,257	-46%
6	08/07/2023	\$110,128	06/07/2024	\$58,971	-\$51,157	-46%

5	01/07/2023	\$113,291	29/06/2024	\$60,665	-\$52,626	-46%
4	24/06/2023	\$131,857	22/06/2024	\$70,606	-\$61,250	-46%
3	17/06/2023	\$145,105	15/06/2024	\$77,701	-\$67,405	-46%
2	10/06/2023	\$114,776	08/06/2024	\$61,460	-\$53,316	-46%
1	03/06/2023	\$173,768	01/06/2024	\$199,137	\$25,369	15%
		\$8,032,071		\$4,629,295	-\$3,402,776	-42%

Comparativa por actividades de temporadas 2023-2024 y 2024-2025, hasta semana 44:

Cuenta	Ejercido 23-24 hasta semana 44	Ejercido 24-25 hasta semana 44	Variación	%
Riego por Goteo	\$3,458,062	\$1,876,621	-\$1,581,441	-46%
Limpias	\$2,247,741	\$1,646,950	-\$600,790	-27%
Tractoristas	\$172,903	\$188,325	\$15,422	9%
Laborales Culturales	\$172,903	\$118,161	-\$54,742	-32%
Bonos y Beneficios	\$259,355	\$247,961	-\$11,394	-4%
Supervisores	\$86,452	\$278	-\$86,173	-100%
Plantación	\$605,161	\$323,730	-\$281,431	-47%
Riego por Aspersión	\$432,258	\$131,153	-\$301,105	-70%
Tuberos	\$172,903	\$65,203	-\$107,700	-62%
Laborales Generales	\$172,903	\$1,941	-\$170,962	-99%
Inocuidad	\$172,903	\$14,413	-\$158,490	-92%
Mantenimiento	\$86,452	\$0	-\$86,452	-100%
Canaleros	\$172,903	\$14,133	-\$158,770	-92%
Seguridad Social	\$86,452	\$426	-\$86,025	-100%
Aguinaldo	\$172,903	\$0	-\$172,903	-100%
PTU	\$172,903	\$0	-\$172,903	-100%
	\$8,645,156	\$4,629,295	-\$4,015,861	-46%

Glosario

Término	Definición
Análisis de varianza	Técnica estadística que permite identificar las desviaciones entre los valores reales y presupuestados, analizando sus causas: precio, eficiencia o volumen.
Auditoría presupuestaria	Evaluación sistemática del proceso presupuestario para detectar desviaciones, riesgos y proponer mejoras.
Col de Bruselas	Producto agrícola de valor exportable cultivado en el Valle de Mexicali, eje central del caso de estudio.
Control correctivo	Tipo de control presupuestario que actúa tras la aparición de desviaciones, buscando mitigarlas y evitar su repetición.
Control preventivo	Estrategia orientada a anticipar desviaciones mediante la planificación y el análisis de escenarios.
Desviación presupuestaria	Diferencia entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado; puede deberse a factores internos o externos.
Enfoque mixto	Método de investigación que combina enfoques cualitativos y cuantitativos para un análisis integral.
Empresa agrícola	Organización dedicada a actividades del sector primario, como la producción y exportación de col de Bruselas.
Mejora continua	Estrategia de gestión basada en la evaluación y ajuste constante de procesos para lograr mayor eficiencia.
Presupuesto agrícola	Plan financiero que estima ingresos y egresos durante el ciclo de producción agrícola.
Riesgos financieros	Factores que pueden afectar negativamente la estabilidad económica, como el clima, precios de insumos o tipo de cambio.

Capacidad operativa

Capacidad de la empresa para ejecutar sus actividades productivas de manera eficiente, cumpliendo con los objetivos establecidos mediante el uso óptimo de sus recursos.

Toma de decisiones estratégicas

Habilidad de la organización para analizar información relevante y seleccionar cursos de acción que impacten significativamente su dirección futura, orientándose al logro de objetivos de largo plazo.

Bibliografía

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de gestión* (12.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Drury, C. (2001). *Contabilidad de gestión para la toma de decisiones*. Thomson Learning.
- FAO. (2020). *Agricultura sostenible y finanzas rurales: Estudios de caso en América Latina*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
<https://www.fao.org>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2007). *Contabilidad administrativa* (11.^a ed.). McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad administrativa* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- López, A., & Ramírez, C. (2018). Obstáculos en la implementación de sistemas financieros en PyMES agrícolas mexicanas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 13(2), 85–102.
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 169–249. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00026-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00026-0)
- Muñiz, R. (2009). *Control de gestión: Aplicación práctica y herramientas para la mejora continua*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2006). Sustainability accounting and reporting: Development, linkages and reflection. *An Accounting Historians Journal*, 33(1), 53–84.

- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press.