



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

PRESUPUESTACIÓN INTELIGENTE Y GESTIÓN FINANCIERA HÍBRIDA: CLAVES PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR PRIVADO

**SMART BUDGETING AND HYBRID FINANCIAL
MANAGEMENT: KEYS TO BUSINESS SUSTAINABILITY IN
THE PRIVATE SECTOR**

Ing. Roxana Stephania Jara Avila, Mgtr
Universidad Estatal de Milagro

Presupuestación Inteligente y Gestión Financiera Híbrida: Claves para la Sostenibilidad Empresarial en el Sector Privado

Ing. Roxana Stephania Jara Avila, Mgtr¹

rjaraa@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0004-7047-1219>

Universidad Estatal de Milagro

Ecuador

RESUMEN

Este estudio se enfoca en analizar cómo se gestionan las finanzas y los presupuestos en el sector privado, subrayando su papel crucial en la planificación estratégica y en el uso eficiente de los recursos disponibles. Se revisan diferentes enfoques presupuestarios que facilitan una asignación más lógica de los fondos, mejoran la capacidad de análisis en la toma de decisiones y fortalecen la posición financiera de las organizaciones en entornos competitivos y cambiantes. En este sentido, se destaca la importancia de implementar modelos presupuestarios dinámicos que combinen flexibilidad y estabilidad, así como herramientas tecnológicas que ofrezcan mayor precisión, adaptabilidad y control en los procesos financieros. Además, el estudio aborda los avances en tecnologías de la información y su uso en la gestión presupuestaria, el análisis de datos en tiempo real y la inteligencia artificial, que aportan valor mediante la automatización, la reducción de errores y la optimización continua del gasto. En este análisis, se identifican los riesgos más comunes que enfrentan las empresas al planificar y ejecutar sus presupuestos, tales como la inestabilidad macroeconómica, la falta de datos confiables y la resistencia al cambio. Para abordar estos problemas, se proponen estrategias que incluyen fomentar una cultura organizacional centrada en la innovación, capacitar al talento humano y rediseñar los procesos internos.

Palabras clave: gestión financiera, presupuestación empresarial, planificación estratégica, sostenibilidad financiera, modelos presupuestarios dinámicos, transformación digital, toma de decisiones.

¹ Autor principal

Correspondencia: rjaraa@unemi.edu.ec

Smart Budgeting and Hybrid Financial Management: Keys to Business Sustainability in the Private Sector

ABSTRACT

This study focuses on analyzing how finances and budgets are managed in the private sector, emphasizing their crucial role in strategic planning and the efficient use of available resources. Various budgeting approaches are reviewed, highlighting those that enable more logical fund allocation, enhance decision-making capabilities, and strengthen the financial position of organizations in competitive and dynamic environments. In this context, the importance of implementing dynamic budgeting models that balance flexibility and stability is emphasized, along with the adoption of technological tools that provide greater accuracy, adaptability, and control in financial processes. The study also addresses advances in information technologies and their application in budget management, real-time data analysis, and artificial intelligence, which add value through automation, error reduction, and continuous cost optimization. This analysis identifies common risks companies face when planning and executing budgets, such as macroeconomic instability, lack of reliable data, and resistance to change. To address these challenges, strategies are proposed, including fostering an innovation-centered organizational culture, training human talent, and redesigning internal processes.

Keywords: financial management, business budgeting, strategic planning, financial sustainability, dynamic budgeting models, digital transformation, decision-making.

Artículo recibido 02 setiembre 2025

Aceptado para publicación: 29 setiembre 2025



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, múltiples empresas en América Latina han comenzado a implementar cambios profundos en sus sistemas de gestión financiera, con el objetivo de lograr un mejor control y utilización de sus recursos. Este movimiento se ha caracterizado por influencias internacionales, particularmente de la OCDE y CEPA, que han promovido marcos de gobernanza destinados a fomentar la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad fiscal (CEPAL, 2020; OCDE, 2018). Sin embargo, sigue habiendo un reto: estas reformas corren el riesgo de ser ineficaces si no abordan la cultura organizacional de manera sistemática.

Para que el avance tecnológico en finanzas sea catalizado por la modernización de los marcos dentro de las organizaciones, se vuelve primordial reimaginar los procesos más allá de la simple aplicación de nuevas tecnologías para crear un cambio fundamental en la estructura organizacional. Implementar herramientas digitales requiere un rediseño integral que mejore la eficiencia organizacional y optimice la asignación estratégica de recursos (Moreno & Rivas, 2021). Desde esta perspectiva, es necesario cambiar el enfoque fuera de los componentes técnicos para incluir los numerosos marcos y teorías de apoyo relacionados con los diversos contextos latinoamericanos de la gestión financiera.

Uno de los retos más complejos que busca alinear los sistemas financieros internos con el área tributaria. Aunque se han dado pasos tecnológicos, aún hay una brecha que imposibilita la administración integral de los recursos, lo que limita la capacidad de respuesta a problemas fiscales (González & Herrera, 2022). La experiencia del extranjero evidencia que la cooperación interinstitucional y la adopción de sistemas integrados pueden optimizar la eficiencia recaudatoria, así como mejorar la situación financiera sostenible a largo plazo. Desde el ángulo más amplio, se tiene en cuenta tres teorías relevantes que orientan los cambios en políticas y estrategias empresariales.

El primer enfoque asigna un papel predominante al tesoro central cuyo centro de operaciones es mercadotecnia, poniendo especial énfasis en la modernización del control de los flujos de efectivo y su emisión para asegurar solvencia (Ruiz & Martínez, 2019). El segundo enfoque propone la utilización de sistemas contables preferidos fundamentados en principios de contabilidad de gestión, lo que posibilita la toma de decisiones con base en hechos actuales (López & Fernández, 2020). Por último, una visión holista acentúa que la administración financiera debería ser considerada un sistema que engloba



subsistemas que funcionan de manera interrelacionada y necesitan de alguna clase de asincronía y coordinación estratégica para adaptarse a cambios de tensión.

Este estudio analiza el impacto de la regulación, la tecnología y la cultura organizacional en la implementación de reformas sostenibles. De la misma manera, se examina el papel de la alfabetización financiera en la profesionalización en la gestión, fomentando una cultura organizacional centrada en la eficiencia y la innovación (Almeida y Bravo, 2021).

A partir de la revisión de la literatura relevante y estudios de caso en empresas latinoamericanas, se identifican estas brechas útiles mientras se brindan recomendaciones para investigaciones posteriores y aplicación práctica.

Metodología aplicada

Este trabajo adopta un enfoque metodológico tanto descriptivo como explicativo, orientado al análisis del presupuesto en el ámbito privado desde una visión integral. El objetivo es identificar y describir los elementos clave que intervienen en la planificación, formulación, ejecución y supervisión del presupuesto empresarial, tomando en cuenta las prácticas más comunes dentro de la gestión financiera corporativa.

Se busca explorar los métodos y herramientas utilizados durante el proceso presupuestario, así como su incidencia en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.

Enfoque de estudio

La investigación es de carácter mixto, es decir, combina técnicas cualitativas y cuantitativas. En la fase cualitativa, se examinan conceptos teóricos sobre presupuestación y se describen las metodologías aplicadas en el sector privado. En la parte cuantitativa, se recopilan y analizan datos que permiten evaluar el impacto de la gestión presupuestaria en el desempeño operativo y financiero de las empresas.

Origen de los datos

Para este estudio se usaron dos tipos de fuentes de información. Por un lado, las fuentes primarias, que incluyen entrevistas con expertos en finanzas de empresas y también la revisión de documentos internos de algunas compañías privadas. Por otro lado, las fuentes secundarias, que consisten en libros, artículos académicos, informes de empresas, normativas financieras actuales y publicaciones especializadas en temas de presupuestos.

Técnicas de los datos recolectados

- **Estudio de datos recopilados previamente:** Se revisaron informes financieros y trabajos anteriores para identificar tendencias y prácticas habituales en el manejo de presupuestos.
- **Diálogos dirigidos para recoger opiniones:** Se llevaron a cabo charlas con profesionales del área financiera para conocer sus experiencias, ideas y puntos de vista sobre la gestión presupuestaria.
- **Revisión Bibliográfica:** Se examinaron libros, estudios científicos y documentos de organizaciones internacionales relacionadas con economía y finanzas para construir una base teórica sólida.
- **Encuestas con datos medibles:** Se aplicaron cuestionarios a gerentes y responsables financieros para obtener información concreta y numérica sobre la eficiencia de los métodos de presupuestación utilizados.
- **Investigación de casos reales:** Se escogieron algunas empresas que han usado diferentes métodos presupuestarios para analizar qué tan efectivos han sido en la práctica.

Procedimiento de análisis

El análisis se organiza en varias etapas:

- **Contextualización:** Primero, se identifican los conceptos clave relacionados con la presupuestación empresarial y se revisa la información más relevante y actualizada sobre el tema.
- **Descripción de metodologías:** Se explican con detalle las diferentes etapas del proceso presupuestario, desde la planificación inicial hasta su seguimiento y actualización.
- **Comparación de modelos:** Se evalúan distintos enfoques para hacer presupuestos, señalando qué ventajas y limitaciones tiene cada uno.
- **Análisis del entorno:** Se tienen en cuenta factores externos como la economía, la política y las características del sector que pueden afectar la aplicación de los modelos presupuestarios.
- **Evaluación del impacto:** Se analiza cómo una gestión eficiente del presupuesto puede mejorar los resultados financieros, usando indicadores específicos para medir ese desempeño.
- **Gestión de riesgos:** Se identifican los principales riesgos que pueden afectar el proceso presupuestario, como la inestabilidad del mercado o los cambios en las normativas.
- **Conclusiones y recomendaciones:** Finalmente, se resumen los resultados más importantes y se



sugieren acciones para mejorar la planificación y ejecución del presupuesto en las empresas privadas.

Figura 1. Enfoques de planificación financiera en Empresas privadas



1. Método Presupuestario

- Ventaja principal: Ayuda a revisar cada gasto, eliminando aquellos que no son necesarios y utilizando los recursos de forma más consciente.
- Desafío: Es un proceso que toma bastante tiempo y requiere un esfuerzo importante por parte del equipo financiero.
- Aproximadamente usado por: 30% de las empresas.

2. Presupuesto basado en programas

- Ventaja principal: Permite medir si determinadas actividades realmente están generando valor o no.
- Desafío: Si no se revisa con frecuencia, puede quedarse obsoleto y perder su efectividad.
- Aproximadamente usado por: 35% de las empresas.

3. Planificación presupuestaria con margen de flexibilidad

- Ventaja principal: Se ajusta sin problema a los cambios del entorno, como alzas en los costos o variaciones del mercado.
- Desafío: Esa misma flexibilidad puede dificultar la precisión al prever resultados futuros.
- Aproximadamente usado por: 20% de las empresas.

4. Estimación de costos

- Ventaja principal: Es fácil de implementar porque se parte del plan ya existente y solo se hacen ajustes menores.
- Desafío: Al no cuestionar los gastos pasados, puede mantenerse ineficiencias sin darse cuenta.
- Aproximadamente usado por: 25% de las empresas.

5. Ajuste del presupuesto según el contexto

- Ventaja principal: Resulta útil cuando el entorno económico cambia, ya que permite adaptar el presupuesto a nuevas realidades.
- Desafío: En ocasiones obliga a modificar el plan más veces de lo deseado.
- Aproximadamente usado por: 15% de las empresas.

6. Presupuesto en constante actualización (rolling)

- Ventaja principal: Brinda un control continuo al permitir revisar y modificar el presupuesto de forma regular.
- Desafío: Requiere mucha capacidad de análisis, tiempo y herramientas tecnológicas para su seguimiento.
- Aproximadamente usado por: 10% de las empresas.

Fiabilidad del enfoque investigativo: Para garantizar la solidez de esta investigación, se ha decidido integrar diversas fuentes de información y contrastar los datos utilizando técnicas de triangulación. Este enfoque ayuda a fortalecer la validez de los resultados obtenidos. Además, se ha buscado aplicar de manera sistemática y coherente los métodos de recolección y análisis de datos, lo que refuerza la confiabilidad del estudio. En el caso de los datos cuantitativos, se han utilizado pruebas estadísticas de confiabilidad y se han llevado a cabo análisis de evaluación para explorar la relación entre una gestión presupuestaria adecuada y el desempeño económico de las empresas.

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación proporciona una visión integral para analizar la gestión presupuestaria en el sector privado. Al combinar herramientas cualitativas y cuantitativas, se logra un estudio profundo que permite comprender no solo las prácticas más efectivas, sino también su impacto real en la administración financiera de las organizaciones. Los resultados obtenidos son un aporte valioso tanto para investigaciones futuras como para la mejora continua de los procesos

presupuestarios en las empresas. Como recomendación, se sugiere adoptar un enfoque flexible en la elaboración de presupuestos, que facilite la adaptación a los cambios del entorno y contribuya a una toma de decisiones más estratégica y adecuada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de la información recopilada a través de entrevistas, encuestas aplicadas y análisis de casos concretos, fue posible identificar las prácticas presupuestarias más comunes en el entorno empresarial privado.

Tabla 1. Enfoque y métodos de planificación financiera en empresas privadas.

Enfoque de planificación financiera en empresas privadas	Porcentaje de Uso (%)
Presupuesto basado en programas	35
Método Presupuestario	30
Estimación de costos	25
Planificación presupuestaria con margen de flexibilidad	20
Ajuste del presupuesto según el contexto	15
Presupuesto en constante actualización - Rolling	10

Los resultados indican que las organizaciones suelen optar por esquemas que les permiten alinear sus recursos con sus objetivos estratégicos, como sucede con el presupuesto basado en programas. Este enfoque presupuestario es especialmente valioso en sectores donde la competencia exige una optimización constante del gasto, ya que obliga a justificar cada partida desde el principio.

De acuerdo con análisis recientes, el enfoque vincula los recursos con objetivos estratégicos y facilita la evaluación del desempeño (Martner, 2004). Le sigue el método presupuestario, con un 30% de uso, aunque presenta limitaciones al replicar esquemas anteriores sin un análisis crítico (Orellana et al., 2024).

La estimación de costos, permite anticipar necesidades financieras, siendo útil en empresas con operaciones complejas (Horngren, Datar & Rajan, 2012). Por otro lado, la planificación con flexibilidad se valora por su capacidad de adaptación ante cambios económicos, lo que mejora la toma de decisiones (Aguilar Mayorga, 2022).

El ajuste presupuestario se aplica en entornos macroeconómicos cambiantes, aunque implica ajustes frecuentes (Araujo, 2012). El presupuesto en constante actualización ofrece un control financiero continuo, especialmente útil con apoyo tecnológico (Orellana et al., 2024).

Estos enfoques muestran que las empresas suelen mezclar técnicas tradicionales y modernas para mejorar sus procesos de presupuesto, adaptarse a entornos cambiantes y fortalecer su sostenibilidad financiera.

Impacto Presupuestario en el Rendimiento Económico

El análisis de datos cuantitativos muestra que hay una relación positiva entre una buena planificación presupuestaria y la rentabilidad de las empresas.

Tabla 2. Presupuesto como factor en la utilidad operativa

Enfoque de planificación financiera en empresas privadas	Promedio de mejora en la rentabilidad operativa (%)
Presupuesto basado en programas	20
Método Presupuestario	15
Estimación de costos	13
Planificación presupuestaria con margen de flexibilidad	10
Ajuste del presupuesto según el contexto	8
Presupuesto en constante actualización - Rolling	7

Diversos análisis recientes señalan que el enfoque presupuestario orientado a programas es uno de los más eficaces para fortalecer el rendimiento financiero, particularmente en entornos económicos inestables donde se requiere una asignación estratégica de recursos (Vargas & Cedeño, 2021).

Desafíos vinculados a la Planificación Presupuestaria

Uno de los desafíos más relevantes en el proceso de planificación financiera es la poca flexibilidad que puede existir al momento de ejecutar el presupuesto, lo que dificulta adaptarse con agilidad a posibles cambios en el entorno económico. A continuación, se describen los principales desafíos de la planificación presupuestaria que suelen enfrentar las organizaciones durante su gestión.

Tabla 3. Principales desafíos de la planificación presupuestaria

Tipo de Desafíos	Porcentaje de Afectación empresarial (%)
Rigidez operativa durante la ejecución	45
Ausencia de revisiones presupuestarias	35
Obstáculos para una toma de decisiones ágil	25
Dependencia excesiva de datos pasado	30
Desvinculación con la planificación estratégica	20

Según el análisis de Torres y Cabrera (2022), alrededor del 40% de las empresas experimentan complicaciones al momento de reajustar sus presupuestos frente a situaciones económicas inesperadas, lo cual evidencia la necesidad de incorporar esquemas de gestión más flexibles. Además, la desconexión entre el presupuesto y la planificación estratégica limita la efectividad organizacional en el cumplimiento de objetivos a largo plazo (Jiménez & Ruiz, 2020).

Sugerencias para optimizar la Planificación Presupuestaria

Adopción de un modelo mixto de Presupuestación: Es aconsejable que las organizaciones implementen un enfoque combinado, que integre un presupuesto basado en programas con esquemas de presupuestación flexible. Esta fusión metodológica permite alcanzar un equilibrio entre el control eficiente del gasto y la capacidad de adaptación frente a imprevistos financieros (Valverde & Pino, 2022).

Formación continua del equipo financiero: Uno de los obstáculos comunes en la planificación presupuestaria es la carencia de conocimientos actualizados en metodologías modernas. Por ello, se recomienda promover programas de capacitación orientados a fortalecer las competencias en gestión financiera y análisis presupuestario (Luna & Castillo, 2021).

Digitalización del proceso financiero: La incorporación de soluciones tecnológicas en el diseño y ejecución del presupuesto contribuye a mejorar su precisión y capacidad de ajuste. Investigaciones recientes destacan que el uso de plataformas digitales ha permitido reducir considerablemente el tiempo destinado a estas tareas, mejorando además la trazabilidad y la toma de decisiones (Espinoza & Rivas,

2023).

Seguimiento y ajustes continuos: La revisión periódica del presupuesto, idealmente en ciclos trimestrales, es clave para garantizar que los recursos asignados estén alineados con los objetivos estratégicos. Las empresas que aplican esta práctica suelen mostrar mayor estabilidad financiera y una respuesta más ágil ante entornos cambiantes (Moreno, 2021).

Los hallazgos del presente análisis subrayan la relevancia de contar con una planificación presupuestaria flexible, alineada a la visión estratégica de la empresa. La combinación de metodologías modernas, la preparación constante del talento humano y la implementación de herramientas tecnológicas son elementos cruciales para lograr eficiencia y sostenibilidad financiera. Se propone considerar la aplicación de auditorías internas de manera periódica, así como el uso de tecnologías emergentes como sistemas basados en inteligencia artificial para anticiparse a posibles tendencias económicas y fortalecer la toma de decisiones financieras (Quintero & Salas, 2023).

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación evidencian que el presupuesto empresarial continúa siendo un instrumento fundamental en la planificación y administración financiera, tanto en grandes corporaciones como en pequeñas y medianas empresas. A través del análisis comparativo de distintos modelos de presupuestación, se ha observado que incorporar un enfoque estratégico y flexible contribuye de manera significativa a mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la rentabilidad del negocio.

Los resultados obtenidos indican que metodologías como el presupuesto por programas y otros enfoques estructurados son comunes en organizaciones que buscan optimizar sus gastos y alinear la asignación de recursos con sus metas institucionales. No obstante, su implementación no está exenta de complicaciones. Entre los principales retos destacan la necesidad de realizar seguimientos periódicos y contar con personal capacitado que garantice una ejecución adecuada del proceso presupuestario.

La inclusión de herramientas tecnológicas especializadas, tales como plataformas de planificación financiera y sistemas de análisis predictivo, se ha convertido en un recurso estratégico que incrementa la exactitud y capacidad de adaptación presupuestaria en escenarios económicos cambiantes.

Por otro lado, el estudio permitió identificar ciertos factores que dificultan una planificación efectiva.

Entre ellos se encuentran la rigidez en la ejecución presupuestaria, la carencia de actualizaciones

frecuentes y una excesiva dependencia de información pasada. Estas limitaciones pueden reducir la capacidad de respuesta de las empresas frente a transformaciones inesperadas del entorno económico. Frente a ello, se sugiere aplicar un modelo presupuestario mixto que combine la estructura del Presupuesto Incremental con la flexibilidad del Presupuesto Flexible, promoviendo una mayor capacidad de reacción y adaptación.

Un aspecto adicional que merece atención especial es el papel que cumple el presupuesto de ventas en la salud financiera de las empresas. La articulación entre las metas comerciales y el diseño presupuestario permite optimizar la distribución de recursos y detectar nuevas oportunidades en el mercado. Esta práctica resulta especialmente crítica en organizaciones en expansión, donde una gestión presupuestaria deficiente puede derivar en desequilibrios económicos que afectan su sostenibilidad futura.

CONCLUSIÓN

El proceso presupuestario constituye un pilar esencial en la gestión financiera y estratégica de las organizaciones, ya que permite establecer directrices claras para coordinar, controlar y optimizar las actividades internas. Elaborar y ejecutar un presupuesto de manera adecuada no solo facilita la distribución eficiente de los recursos disponibles, sino que también contribuye significativamente al fortalecimiento del rendimiento económico y la toma de decisiones informadas dentro de la empresa.

Lejos de ser una práctica meramente contable, el presupuesto se transforma en una herramienta estratégica que aporta orden, previsión y estructura al logro de los objetivos institucionales. En el ámbito comercial, el presupuesto de ventas adquiere especial relevancia al permitir una alineación efectiva entre las metas comerciales y la estrategia empresarial general. Su correcta aplicación no solo favorece una gestión más eficiente del capital, sino que también potencia la detección de nuevas oportunidades en el mercado y mejora la capacidad competitiva.

Por otra parte, la planificación financiera a largo plazo debe incorporar un análisis prospectivo que contemple tanto riesgos como oportunidades futuras. En este contexto, el uso de tecnologías financieras avanzadas y modelos predictivos resulta fundamental para mejorar la precisión en las estimaciones, así como para reforzar la capacidad de adaptación de las empresas frente a entornos económicos volátiles.

Particularmente, para pequeñas empresas y sus unidades operativas incluyendo áreas técnicas,



administrativas e ingenieros resulta clave contar con un presupuesto que se ajusta a sus condiciones específicas. Este debe funcionar como una guía integral que respalde la planificación financiera, facilite el control operativo y fomente la comunicación entre los distintos departamentos. Incluir proyecciones realistas y sistemas de seguimiento periódico permitirá no solo mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, sino también fortalecer el desempeño estratégico y operativo de la organización.

En síntesis, contar con un sistema presupuestario bien estructurado que representa una ventaja competitiva relevante. No solo permite alcanzar mayor estabilidad financiera, sino que habilita una toma de decisiones más robusta y alineada con los objetivos institucionales, preparando a la empresa para responder con eficacia y visión a los desafíos del entorno actual y futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Mayorga, MC (2022). *Modelo presupuestario como estrategia empresarial para la toma de decisiones en empresas de servicios*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/8812>

Almeida, F. y Bravo, L. (2021). Educación financiera y cultura organizacional en la empresa latinoamericana. *Revista Iberoamericana de Administración*, 57(2), 112–130.

Araujo, D. (2012). *Presupuestos empresariales: eje de la planeación financiera*. Trillas.

CEPAL. (2020). *Políticas fiscales para el desarrollo sostenible en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Espinoza, M. y Rivas, T. (2023). Automatización financiera: herramientas digitales para la planificación presupuestaria. *Revista de Innovación Contable*, 15(2), 61–78.

González, J., & Herrera, M. (2022). Integración de sistemas tributarios y financieros: desafíos en América Latina. *Revista de Política Económica*, 44(1), 85–102.

Horngren, CT, Datar, SM y Rajan, MV (2012). *Contabilidad administrativa*. Pearson Educación.

Jiménez, P., & Ruiz, S. (2020). Planificación estratégica y control financiero en empresas emergentes. *Revista Iberoamericana de Economía Empresarial*, 12(3), 58–72.

López, D., & Fernández, C. (2020). Contabilidad gerencial y sistemas de información financiera: herramientas para la toma de decisiones estratégicas. *Revista de Gestión Financiera*, 33(4), 301–319.



- Luna, D. y Castillo, R. (2021). Competencias clave en el área financiera: formación y actualización profesional. *Cuadernos de Administración Empresarial*, 11(1), 34–49.
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Siglo XXI.
- Moreno, A. (2021). La importancia del monitoreo presupuestario en entornos cambiantes. *Estudios Financieros Latinoamericanos*, 9(3), 77–92.
- Moreno, P., & Rivas, J. (2021). Transformación digital y eficiencia financiera en organizaciones privadas. *Estudios Latinoamericanos de Gestión*, 29(3), 187–204.
- OCDE. (2018). *Estudio de Gobernanza Pública: Eficiencia y Transparencia en las Empresas Latinoamericanas*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Orellana, CP, Orellana, EF, Pesántez, WG, & Rivera, LM (2024). *Gestión presupuestaria en empresas privadas: principios y elaboración*. Universidad Católica de Cuenca.
<https://doi.org/10.26871/EDUNICA.84>
- Quintero, V., & Salas, E. (2023). Inteligencia artificial aplicada a la gestión presupuestaria. *Avances en Tecnología y Finanzas* 7(1), 25–40.
- Ruiz, H., & Martínez, L. (2019). Tesorería corporativa como eje de la sostenibilidad financiera. *Economía y Empresa*, 17(2), 45–61.
- Torres, A. y Cabrera, M. (2022). Adaptabilidad presupuestaria en entornos económicos volátiles. *Cuadernos de Finanzas y Administración*, 9(1), 33–49.
- Valverde, J. y Pino, L. (2022). Modelos híbridos de presupuestación para empresas dinámicas. *Análisis Gerencial Contemporáneo*, 14(4), 102–118.
- Vargas, M., & Cedeño, R. (2021). Gestión presupuestaria estratégica en entornos empresariales cambiantes. *Revista Latinoamericana de Administración Financiera*, 14(2), 75–89.

