

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**EL PRESUPUESTO FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA LA  
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AGRO PBS EN EL  
DISTRITO DE SAN MARTIN DE PORRES EN EL AÑO 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS  
CONTABLES Y FINANCIERAS**

**AUTOR:**

**LOZADA SILVA, KIARA RAQUEL**

**ASESOR:**

**MAG. MILLAN BAZAN, CESAR AUGUSTO**

**LINEA DE INVESTIGACION: NORMAS ETICAS CONTABLES EN  
EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS**

**OCTUBRE - 2019**

## Resumen

La empresa Agro PBS es una micro empresa constituida el 22 de diciembre del 2017 e inicio sus operaciones el 01 de enero del 2018, su giro de negocio es la comercialización Agroquímicos, el domicilio fiscal es en jr. Joaquin Capella nro. 276 urb. Ingenieria (2do piso) lima - lima - San Martin de Porres, mensualmente los socios se reúnen a revisar sus ventas al término de cada periodo y así poder realizar comparaciones de un mes a otro.

El presente trabajo de investigación lleva como título, El presupuesto financiero como herramienta para la toma de decisiones, y tiene como objetivo general Determinar en que medida el presupuesto financiero influye en la toma de decisiones en la empresa Agro PBS en el año 2019.

Para la realización del trabajo se hizo un análisis de la información contable que sirvió como datos históricos, así mismo se consideró la embargadura de la empresa, los aspectos sociales, económicos, financieros, sociales, entre otros, demostrando así la importancia de tomar decisiones eficientes.

Para la empresa es muy importante este trabajo, ya que se requiere implementar un presupuesto financiero para mejorar la gestión financiera y contable, además de contribuir a tomar decisiones de manera oportuna y eficaz.

Palabras Clave: Presupuesto Financiero, Toma de decisiones

## **Abstract**

The Agro PBS company is a microenterprise established on December 22, 2017 and began operations on January 1, 2018, its business is the Agrochemical investment, the fiscal address is in Jr. Joaquin Capella No. 276 urb. Engineering (2nd floor) Lima - Lima - San Martín de Porres, monthly members meet to review their sales at the end of each period and thus be able to make comparisons from one month to another.

This research work is entitled, The financial budget as a tool for decision-making, and has as a general objective to determine the extent to which the financial budget influences decision-making in the Agro PBS company in the year 2019.

To carry out the work, an analysis of the accounting information that served as historical data was carried out, as well as the vessel of the company, social, economic, financial, social aspects, among others, considering the importance of making efficient decisions .

This work is very important for the company, since it is necessary to implement a financial budget to improve financial and accounting management, as well as contributing to making decisions in a timely and effective manner.

Keywords: Financial Budget, Decision Making

## Tabla de Contenidos

Caratula .....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Tabla de contenidos .....	iv
<b>1. Problema de la Investigación .....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	5
1.2.1. Problema general .....	5
1.2.2. Problemas específicos .....	5
1.3. Objetivo de la investigación .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación .....	6
1.5 Limitaciones .....	7
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes .....	7
2.1.1 Internacionales.....	7
2.1.2 Nacionales.....	14
2.2 Bases Teóricas .....	20
2.3 Definición de Términos Básicos.....	31
<b>3. Conclusiones</b>	
<b>4. Recomendaciones</b>	
<b>5. Aporte Científico</b>	
<b>6. Cronograma</b>	
<b>7. Referencias</b>	
<b>8. Apendice</b>	

## **1. Problema de la Investigación**

### **1.1 Descripción de la realidad Problemática.**

En nuestro país la mayor parte de las microempresas no tienen un presupuesto, por ende no tienen una visión clara del camino que deben seguir para cumplir con los objetivos propuestos. Esto podría ocasionar no tener una buena estimación de sus ingresos, una predicción de sus gastos, e incluso podría ocasionar que las empresas carezcan de liquidez para poder afrontar con sus obligaciones.

De acuerdo a las cifras publicadas por el ministerio de la producción en el año 2017 existen más de 1,9 millones de Mipyme en el mercado peruano y de las cuales el 96% son microempresas, esto nos da a entender que la economía se mueve mayormente por empresas de este tamaño, y el no tener una buena proyección de las operaciones a realizar por dichas empresas ya sea de manera mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual, podría originar que poco a poco las empresas no logren alcanzar con sus objetivos y a la vez no lleguen a ser sostenible en el tiempo.

Los presupuestos se implementan en las empresas como una herramienta clave de planificación y control, es por ello se debe conocer todo lo que implica su implementación, además de las ventajas y desventajas que esto conlleva. Existen diferentes tipos de presupuestos que se adaptan a la necesidad de la empresa y a su giro de negocio, la mejor opción que puede optar la empresa es elaborar el presupuesto maestro que abarca todos los presupuestos de todas las áreas de la empresa, pero también se pueden realizar presupuestos individuales si se quiere llevar el control de una determinada área en la empresa.

El presupuesto financiero permite a las empresas realizar proyecciones que las direcciona a un crecimiento óptimo; puesto que dará a conocer las posibles causas y soluciones ante una determinada situación, hay que tener en cuenta que es un elemento

dinámico y el cual se requiere de actualizaciones y una buena gestión que ayude a determinar si es necesario cambiar las fechas de ejecución del presupuesto o no.

Se puede señalar que el presupuesto financiero es importante puesto que es una herramienta de gestión que permite medir si la empresa está logrando o no los objetivos previstos, y en ese sentido tomar medidas de acción de manera oportuna, recurriendo de ser necesario a fuentes de financiamiento tanto internas o externas, o apalancamientos que provean de liquidez a la empresa para cumplir con los fines propuestos.

Las empresas deben contemplar que no solo es elaborar e implementar el presupuesto sino que se tiene que realizar el seguimiento y control del mismo, detectando así las desviaciones que se pueda tener, mayormente el crecimiento que han tenido las empresas grandes se ha afianzado en la buena planeación financiera y la gestión de los mismos.

La toma de decisiones se aplica también en nuestra vida cotidiana, en cómo resolver diversas situaciones o en diferentes contextos ya sea a nivel familiar, laboral, sentimental, empresarial, entre otros. Usualmente en una empresa la toma de decisiones es de las personas que ocupan los más altos cargos a nivel jerárquico, en sus hombros recae la responsabilidad de tomar la mejor decisión que ayude a una empresa ser rentable; esto también podría conllevar a que se involucre a todos los trabajadores de la empresa para que sepan cuál es la meta y de qué manera se plantea alcanzarla, es decir entenderán como participar en alcanzar el objetivo de la empresa y así puedan comprometerse a realizar una labor más eficiente en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, así mismo hay que señalar hay decisiones que podría traer abajo a una empresa y al respecto los gerentes ver perjudicados dado que si es declarada en quiebra la consecuencia jurídica es que el representante legal es inhabilitado para ejercer cinco años actos de comercio tal como se desprende del artículo de la ley de quiebra.

Hay que considerar la importancia que tiene la toma de decisiones de la gerencia en las empresas, puesto pueden ayudar a su crecimiento y hacerle sostenible en el tiempo, el tener que decidir cuál es la mejor opción a seguir por la empresa ante una determinada situación puede llevar a la empresa al éxito, por lo tanto, el no tomar buenas decisiones podrían ocasionar que las empresas

no desarrollen estrategias que ayuden hacer frente a varios factores: económicos, sociales, o de mercado, llevando así afectar sus ingresos y por ende la liquidez de la empresa.

Así mismo esto podría traer de por medio que la empresa entre en una etapa de disolución liquidación y posterior quiebra, esto por no haber previsto entre otras cosas, que la empresa requiera de un financiamiento. Y al liquidar la empresa también traería de por medio que exista un mayor desempleo, hay que tener en cuenta la gran cantidad de micro empresas que existen en nuestro país y esto también puede perjudicar la economía de la nación.

Agro PBS es una micro empresa constituida el 22 de diciembre del 2017 e inicio sus operaciones el 01 de enero del 2018, su giro de negocio es la comercialización Agroquímicos, el domicilio fiscal es en jr. Joaquin Capella nro. 276 urb. Ingenieria (2do piso) lima - lima - San Martin de Porres mensualmente los socios se reúnen a revisar sus ventas al término de cada periodo y así poder realizar comparaciones de un mes a otro. Actualmente no se lleva una proyección anual de sus compras, ventas, flujo de caja, solo se guían de acuerdo a la experiencia que poseen, y esto puede conllevar a no tener una visión clara del camino a seguir, a presentar falta de liquidez e incumplir con sus obligaciones.

La misión es mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en que participan a través de la comercialización de bienes con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores.

La visión de la empresa es que los procesos y acciones se desarrollarán en un entorno que motive y desarrolle a sus colaboradores, mantenga el respeto y la armonía en las comunidades en que opera y asegure el máximo retorno de la inversión para sus accionistas.

Hay que tener en cuenta que la empresa Agro PBS tiene un giro de negocio un poco complicado dado que sus ventas se realizan por temporadas, además que las ventas que realizan las dan en la mayoría de casos al crédito sin una previa política de cobranza, así mismo los vencimientos de pagos a los proveedores se dan a plazos menores al de sus cobranzas, y ese desorden ha ocasionado que la empresa carezca de liquidez y que no llegue a cumplir con sus obligaciones tanto con terceros como con los propios accionistas esto teniendo en consideración que si se ha llegado a constituir la empresa es porque se desea

tener una utilidad y si no se tiene una buena proyección de las operaciones es poco probable que la empresa sea sostenible en el tiempo.

La formulación de un presupuesto financiero para la empresa Agro PBS como herramienta de control puede ser vital para lograr su crecimiento de una manera más óptima, dado que los accionistas podrán determinar de la forma más eficiente las proyecciones de sus ventas, compras, caja, entre otros; durante un determinado periodo.

Al elaborar un presupuesto en la empresa Agro PBS permitirá que esta empresa tenga una visión clara del camino a seguir para lograr sus objetivos, realizará proyecciones basados datos históricos y en el entorno económico, considerando la flexibilidad que tiene los presupuestos ayudará tener una mejor planeación financiera, también esto debería ir de la mano con creación de políticas que ayuden a optimizar la gestión de dicho presupuesto.

Por otro lado debe señalarse que no solo es realizar una formulación de presupuesto, sino también realizarle un seguimiento que permita evaluar de una forma periódica cómo va la empresa. Es decir el presupuesto no solo es importante al iniciar el negocio sino que también sirve para analizar las variaciones empresariales y así tomar acciones correctivas, La evaluación que realice la empresa Agro PBS va acompañado de la toma de decisiones que la gerencia pueda realizar.

Las decisiones que se toman en la empresa Agro PBS la realizan los socios basándose en la experiencia que cada uno posee, y esto lo realizan mes a mes, quizás estas decisiones no permite de alguna manera contemplar los factores, tanto económicos, sociales, políticos, entre otros que podrían influir en el transcurso de un determinado periodo.

En algunas oportunidades estas tomas de decisiones se vuelven un dolor de cabeza para los socios considerando que no llegan a ponerse de acuerdo en las estrategias a emplear para una determinada situación, donde la empresa se ve perjudicada financieramente y eso conlleva a que la empresa en algún momento no llegue a cumplir con su misión y visión.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Problema general.**

¿En que medida el presupuesto financiero influye en la toma de decisiones en la empresa Agro PBS?

### **1.2.2 Problema específico**

¿En que medida la planificación financieras influye en la toma de decisiones financieras en la empresa Agro PBS?

¿En que medida el presupuesto de efectivo influye en la toma de decisiones financieras en la empresa Agro PBS?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar en que medida el presupuesto financiero influye en la toma de decisiones en la empresa Agro PBS en el año 2019

### **1.3.2 Objetivo específicos** izar proyecciones de las operaciones financieras

Demostrar en que medida la planificación financieras influye en la toma de decisiones financieras en la empresa Agro PBS en el año 2019.

Demostrar en que medida el presupuesto de efectivo, influye en la toma de decisiones financieras en la empresa Agro PBS en el año 2019.

## **1.4 Justificación e Importancia de la investigación.**

### **Justificación Teórica:**

La justificación teórica de esta investigación radica en la importancia que tienen las conceptualizaciones teóricas de estas dos variables; presupuesto financiero y la toma de decisiones, para el desarrollo y comprensión del alcance que tiene en Agro PBS, como en cualquier otra empresa privada ya que se busca tener proyecciones financieras que abarquen todos los factores económicos, financieros, sociales, entre otros y se tomen decisiones de manera eficiente y oportuna.

### **Justificación metodológica:**

Para esta investigación se aplicó técnicas e instrumentos acordes al cumplimiento de objetivo propuestos, seleccionándose el temario que permitió obtener información que sirvió al realizar el análisis del presupuesto y la toma de decisiones.

### **Justificación práctica:**

Este trabajo puede ser aplicado en la empresa Agro PBS, además lo podrán aplicar todas las empresas que deseen tener una buena proyección de sus operaciones, además que con la formulación de un presupuesto se podrán mejorar las decisiones que hagan a la empresa ser más rentable competitiva y sostenible en el tiempo.

### **Importancia:**

La importancia de este trabajo está dado en el hecho de elaboración de un presupuesto financiero que permita a las empresas de todo tamaño grandes, pequeñas, medianas y microempresas a tener una proyección de sus operaciones de acuerdo al giro del negocio, considerando que las empresas forman parte del medio económico en el cual predomina la incertidumbre y los riesgos. Además permite utilizar de manera eficiente los datos históricos de la empresa además de saber que decisiones tomar ante una determinada situación.

## **1.5 Limitaciones**

No lograr obtener información contable y financiera por ser confidencial. Ser una empresa que recién ha iniciado con sus operaciones, y no tener un dato histórico que permita el desarrollo del trabajo. Dicha limitación se pudo levantar reuniéndome con los socios y tomando referencia de datos de empresas del mismo rubro.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1 Internacionales.

Enriquez (2015). Realizó trabajo de investigación titulado: *Gestión de la administración financiera y la toma de decisiones en la clínica odontológica de especialidades Ecuidental*. Tesis pregrado Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador. Su objetivo fue: Diagnosticar la incidencia de la gestión de la administración financiera en la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación descriptivo y correlacional. La técnica utilizada la entrevista. Instrumentos análisis documental. Población 4 personas. Muestra 4 personas. Para los resultados utilizaron el método estadístico de la distribución T de Student, ya que a través de esta prueba, mediante la elaboración de tablas de contingencia relacionadas con las variables del problema, permitió comprobar la hipótesis planteada, para esto se utilizó la información recolectada en la investigación.

Concluye: La Clínica Odontológica de Especialidades ECUADENTAL no tiene una adecuada gestión de la administración financiera, por esta razón las actividades económicas – financieras no se realizan de manera eficaz y eficiente, pues se requieren información precisa que ayude a la gerencia en la toma de decisiones y planteamiento de objetivos estratégicos futuros.

**Comentario:** La empresa no realiza evaluación de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la compañía, así mismo las toma de decisiones no se realiza de una manera correcta, prácticamente se realiza de una manera empírica.

Hernandez, Montenegro, Rocha (2017). Realizaron su trabajo de investigación titulado: *Análisis de la situación financiera y su incidencia en la toma de decisiones para la empresa Tabacalera Carlos Sánchez "TACASA S.A" en el periodo 2015*. Tesis pregrado Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua Unan-Managua – Nicaragua. Su objetivo fue: Analizar la situación financiera y su incidencia en la toma de decisiones para la empresa Tabacalera Carlos Sánchez en el periodo 2015 Investigación de tipo básica descriptivo –

explicativo. Las técnicas utilizadas observación, entrevistas y cuestionarios. Instrumento utilizado entrevista, revisión documental y observación. Muestra conformada por el personal del área de contabilidad y administración de la empresa Tabacalera Carlos Sánchez.

Concluye: Las decisiones financieras tomadas por el dueño de la empresa fueron hechas sin haberse realizado un análisis previo de la situación financiera de la empresa, es decir dichas decisiones se llevaron a cabo sin tomar en cuenta la información financiera – contable de la empresa.

**Comentario:** El resultado que se obtuvo a través del análisis financiero, refleja que la empresa no tiene un nivel financiero optimo, por lo que se debe tomar decisiones que contribuyan a elevar el nivel financiero y así la empresa no llegue a carecer de liquidez que perjudique el cumplimiento de sus obligaciones.

Salazar (2018). Realizó trabajo de investigación titulado: *Grado de uso de la información financiera en el proceso de la toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de nuevo León, México*. Tesis posgrado Universidad de Montemorelos de México. Su objetivo fue: Determinar si existe relación significativa entre el grado de uso de la información financiera y la toma de decisiones en empresas de la región citrícola de Nuevo León, según la percepción de los directivos de las mismas. Investigación de tipo básica. Nivel de Investigación descriptivo, correlacional, transversal, de campo y cuantitativo. Las técnicas utilizadas entrevista, encuesta de opinión. Instrumento observación directa y análisis documental. Población 1569 directivos de empresas de la región citrícola de Nuevo León. Muestra 100 directivos de empresas de la región citrícola de Nuevo León. Para la presentación de resultados se agrupó los ítems por variables e indicadores. Para los resultados utilizaron coeficiente de correlación de Pearson, t de Student y ANOVA de un factor para muestras independientes.

Concluye: Con esta investigación se logra afirmar que cuanto mayor sea el grado de toma de decisiones, más optima será la percepción del uso de la información financiera, así mismo se puede afirmar que existe una relación significativa entre el uso de la información financiera y la toma de decisiones.

**Comentario:** Se puede indicar que la toma de decisiones realizada por los directivos de las empresas contemplada para la muestra se da de la misma manera sin importar el tipo de empresa.

Prenafeta(2017) Realizó trabajo de investigación titulado: *Proceso De Toma De Decisiones De Inversión Municipal: La Configuración De La Gobernanza Local*. Tesis posgrado Universidad de Chile – Santiago de Chile. Su objetivo fue: Identificar las principales características del proceso de toma de decisiones de inversión, las dinámicas e interrelaciones entre los actores que participan del proceso y su vinculación con los modos/modelos de gobernanza y democracia local, en cuatro municipios de la Región Metropolitana en el periodo de gobierno 2012-2016. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva. Las técnicas utilizadas fuentes secundarias y entrevistas semiestructuradas. Las fuentes secundarias se utilizarán para la elaboración de los antecedentes y estructura teórico-conceptual de la investigación. La entrevista semiestructurada, en tanto, fue la herramienta fundamental para recabar información del campo. Población municipalidad de la región metropolitana. Muestra La selección de la muestra se orienta a partir de dos estrategias. La primera, limita por conveniencia práctica, logística y metodológica los municipios seleccionados, circunscribiéndolos a comunas urbanas de la Región Metropolitana. La segunda, busca obtener diversidad entre los casos, escogiendo municipios que presenten diferencias socioeconómicas, políticas y de capacidad de inversión. Instrumento cuestionario.

Concluye: La selección de la muestra se orienta a partir de dos estrategias. La primera, limita por conveniencia práctica, logística y metodológica los municipios seleccionados, circunscribiéndolos a comunas urbanas de la Región Metropolitana. La segunda, busca obtener diversidad entre los casos, escogiendo municipios que presenten diferencias socioeconómicas, políticas y de capacidad de inversión.

**Comentario:** Hay que tener en cuenta que tomar decisiones en entidades del estado se tiene que considerar todos los factores de su entorno como la burocracia, el grado de coordinación y el nivel de proximidad, la articulación de estos tres últimos conlleva a conseguir resultados óptimos con los proyectos de inversión lo que reditua a favor de la comunidad.

Flores (2015) Realizó trabajo de investigación titulado: *La Estadística Como Herramienta Para La Toma De Decisiones De Las Autoridades Educativas En El Ambito Municipal Y Distrital: Caso De Estudio Municipios Del Departamento De Francisco Morazan*. Tesis Posgrado Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Tegucigalpa – Honduras. Su objetivo fue: Conocer el uso y las variables que afectan el uso de las estadísticas educativas como herramienta para la toma de decisiones que mejoren la eficiencia del sistema educativo, en el nivel distrital. Investigación de tipo básica. Nivel de

investigación cuantitativo y correlacional. Las técnicas de análisis utilizadas estadística descriptiva. Instrumento cuestionario Población 35 distritos escolares. Muestra 32 distritos escolares. Para los resultados se utilizaron cuadros estadísticos que permiten evaluar la correlación de las variables.

Concluye: Que pocas autoridades en el nivel municipal toman decisiones para mejorar la situación de las estadísticas educativas. Pese a la situación encontrada con relación a las estadísticas educativas incluidas en la investigación, únicamente el 38.1% de las y los Directores Distritales/Municipales mostraron evidencia de tomar decisiones para mejorar la situación de estas estadísticas educativas. En particular con la identificación del problema, el 67.9% de los encuestados indicaron no poseer una situación en las estadísticas educativas que amerite tomar una medida al respecto. Lo que a su vez demuestra la persistencia del fenómeno de recolectar estadísticas, pero no analizarles y hacer uso de ellas en la toma de decisiones.

**Comentario:** Con este trabajo se puede determinar que las estadísticas aportan como herramienta para que las autoridades educativas logren tomar decisiones de una manera eficiente a beneficio del sistema educativo.

Uribe (2015). Realizó trabajo de investigación titulado: *Modelo De Presupuesto Y Gestión Financiera Para La Empresa “Corporacion De Producción Y Comercialización Unión Carchense” De La Provincia De Santo Domingo De Los Tsachilas Para El Año 2014.* Tesis Pregrado Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Santo Domingo- Ecuador. Su objetivo fue: Diseñar un modelo de Presupuesto para mejorar la Gestión Financiera en la empresa Corporación de Producción y Comercialización UNION CARCHENSE de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas para el año 2014. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación bibliográfica y descriptiva. Las técnicas utilizadas entrevista y encuesta. Instrumento cuestionario de encuesta, citas, guía de entrevista. Población 57 personas. Muestra 57 personas.

Concluye: Al realizar este trabajo se demostró que la empresa no cuenta con información oportuna que permita determinar todos los costos que se incurrieron en materia prima, mano de obra directa, mano de obra indirecta, y al elaborar el modelo de presupuesto se logra tener el control de las finanzas de la compañía que servirá para evitar gastos innecesarios, fijar objetivos a mediano y largo plazo, así mismo fortalecer las habilidades de análisis para resolver las distintas situaciones problemáticas de la empresa.

**Comentario:** Considerando la investigación de este trabajo, se puede señalar que cuando se tiene una buena planificación de todas las operaciones que realiza la empresa, la gerencia puede tomar medidas de acción de manera oportuna.

Rodriguez, Romero (2016). Realizaron su trabajo de investigación titulado: *El Presupuesto Como Herramienta Fundamental En El Control Financiero De La Empresa "Pantone Impresiones Cia.Ltda., Ubicada Al Norte De La Ciudad De Quito En El Sector Del Inca.* Quito – Ecuador. Tesis pregrado Universidad Central de Ecuador. Su objetivo fue: Analizar las técnicas, herramientas conceptuales e iniciativas estratégicas requeridas para la implementación del presupuesto en la Empresa Pantone Impresiones Cía. Ltda., el cual permita realizar un correcto control en la administración financiera y por ende incentivar la utilización del mismo a través de sus múltiples beneficios. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación descriptivo, explicativo, correlacionadas. Las técnicas utilizadas fueron: fuentes primarias (Documentos originales de la empresa, estados financieros, informes gerenciales y departamentales, políticas de la empresa), entrevista, observación directa y fuentes secundarias (publicaciones relacionadas con la problemática, publicaciones de la Asociación de Industriales Gráficos, Páginas Web y textos bibliográficos. Instrumento cuestionario. Población personal de las cinco áreas de la empresa. Muestra se consideró a toda la población.

Concluye: Al realizar la implementación de un presupuesto como herramienta de control financiero permitió a la empresa tener una estimación más fiable de la situación financiera para los tres periodos siguientes, dentro del cual se observó que no se cumple uno de los objetivos determinados al momento de realizar el presupuesto, que es el de reducir los gastos para incrementar una mayor utilidad para el beneficio de los socios y empleados de la empresa, dicho incumplimiento se da ya que al incrementar las ventas en un 5%, se genera más gastos.

**Comentario:** Para que la empresa tenga un buen control en la administración financiera puede optar por implementar un presupuesto maestro como herramienta que permita mejorar el monitorio del uso de los recursos financieros.

Sánchez (2016). Realizó trabajo de investigación titulado: *Análisis De La Implementación Del Presupuesto Por Resultados En Guatemala.* Santiago de Chile Tesis Posgrado Universidad de Chile. Su objetivo Analizar el proceso y estado actual de la implementación del Presupuesto por Resultados en Guatemala, a partir del año 2012 al 2015.

Investigación de tipo cualitativa. Nivel de investigación descriptiva. Las técnicas utilizadas entrevista y recopilación documental. Población Entidades e Instituciones de la Administración Pública de Guatemala, que incluye a las Entidades del Gobierno Central, Gobierno Local y Entidades Financieras y No Financieras. Muestra 14 Ministerios de Estado y 2 Entidades de la Administración Central. Instrumentos utilizados cuestionarios.

Concluye: Luego de la última medición y evaluación ejecutada por el Prodev, Guatemala ha alcanzado significativos avances en cada una de las dimensiones del Presupuesto por Resultados. La implementación se ha realizado de forma gradual con un liderazgo marcado en los componentes de Planificación y Presupuesto, esto implica avances en la normativa legal, así como en la disposición de guías, manuales, procesos, procedimientos, implementación y mejoras en los sistemas informáticos, formación de capacidades y quizá lo más destacable: la apertura hacia procesos que transparentan la gestión.

**Comentario:** El carácter constitucional para elaborar un presupuesto hace que se realice en base a programas, y para que esto sea exitoso se requiere que las entidades tengan en cuenta el objetivo general del país y no solo considere sus respectivas necesidades. La articulación en favor de una meta en común hace que el presupuesto pueda cumplir las metas deseadas.

Tucupa (2019) Realizó trabajo de investigación titulado: *Los Proyectos del Presupuesto de Inversión Pública en el Sector Educación del Departamento de Santa Cruz, 1998-2017*. Tesis pregrado Universidad Mayor de San Andrés. La Paz-Bolivia. Su objetivo fue: Demostrar la distribución de la fase de ejecución de los proyectos del Presupuesto de Inversión Pública en el Sector Educación del Departamento de Santa Cruz. Investigación de tipo deductivo. Nivel de Investigación cuantitativo, descriptivo, explicativo, relacional y longitudinal. Fuentes de información documental, información teórica, información estadística. Instrumento utilizado es la estadística descriptiva, que hace posible el análisis de los resultados e indicadores que son publicados respecto del sector Educación. Población.

Concluye: El primer periodo la ejecución del Presupuesto de Inversión Pública por tipo de proyecto en Infraestructura representa el 53%, en Educación Formal el 16%, en Educación no Formal el 11% y en Multiprograma representa el 20%. En el segundo periodo en proyectos de Infraestructura se incrementa al 87%, en educación formal y no formal en términos porcentuales disminuye a 3%, y en multiprograma a 7%. En ambos periodos se observa que el Presupuesto de Inversión Pública por Tipo de Proyecto del Departamento de Santa Cruz, presenta una distribución inequitativa en ejecución, la evidencia empírica muestra un

incumplimiento del paradigma teórico del Richard Musgrave que señala que una de las funciones es la distribución, donde plantea que el ajuste de la distribución de la Renta y Riqueza debe ser equitativamente distribuida en los diferentes sectores de la economía.

**Comentario:** Con esta investigación se puede determinar cuan importante el presupuesto para los proyectos de inversión pública, con este estudio se pudo demostrar el incumplimiento de algunas políticas planteadas por el Plan General de Desarrollo Económico y Social 1992 -2002.

Araya, González, Moya, Navarro (2014). Realizó trabajo de investigación titulado: *Diseño de un Modelo de Presupuesto de Capital para la evaluación de un proyecto de expansión de la empresa La Feria del Colchón*. Tesis Pregrado Instituto tecnológico de Costa Rica- San José – Costa Rica. Su objetivo principal. Su objetivo fue: Diseñar un modelo a partir de la teoría del Proceso de Presupuesto de Capital, que sea aplicable a la realidad financiera de la compañía La Feria del Colchón y que le guíe y permita analizar desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo, tanto su posición financiera, así como la conveniencia o no de llevar a cabo nuevas expansiones en el negocio. Investigación de tipo campo. Nivel de investigación descriptivo, cualitativo y cuantitativo. Población fue el conjunto de tiendas que conforman la empresa La Feria del Colchón. Actualmente, las tiendas se encuentran ubicadas en Coronado, San Francisco de Desamparados y Sabanilla. Para la muestra por el número reducido de puntos de venta se estudió a toda la población. Instrumento utilizados observación directa, entrevista no estructurada, análisis documental y de contenido, técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Concluye: Para tener un buen análisis de inversiones estratégicas deben guiarse mediante un Modelo de Presupuesto de Capital basado en el Proceso de Presupuesto de Capital el cual abarca nueve pasos principales (Planeación estratégica, Oportunidades de Inversión, Revisión preliminar de proyectos, Evaluación Financiera, , el análisis cuantitativo, evaluación de proyectos y análisis de proyectos, Factores Cuantitativos, juicios y presentimientos, Aceptar / rechazar las decisiones sobre los proyectos , Implementación y Facilitación, seguimiento, control y revisión , Continuar, ampliar o proyecto abandonar y Auditoría posterior a la implementación), esto permitirá a la empresa estudiada ver de una manera global su situación en cuanto a una decisión de inversión como lo es la apertura de una nueva tienda.

**Comentario:** Al utilizar el modelo de presupuesto basados en las inversiones de capital, se estimar flujos de efectivo proyectados a largo plazo que permita a la empresa realizar

estudios y tener una visión clara si es viable abrir o no una tienda o realizar algún proyecto de inversión en general.

### 2.1.2 Nacionales

Romero (2018). Realizó trabajo de investigación titulado: *Proceso presupuestario y la calidad del gasto del hospital Huaral y servicios básicos 2016*. Tesis Posgrado Universidad Cesar Vallejo. Lima- Perú. Su objetivo fue: Determinar cómo se relaciona el proceso presupuestario y la calidad del gasto en el hospital Huaral y SBS - 2016. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación no experimental, descriptivo de corte transversal y correccional. Las técnicas utilizadas encuesta Instrumento observación directa y análisis documental. Población 100 trabajadores. Muestra 80 trabajadores. Para los resultados utilizaron coeficiente de Cronbach (unidad de análisis) Para establecer la confiabilidad del cuestionario.

Concluye: De los resultados de la hipótesis general que presentan los estadísticos, al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0.721 significa que existe una alta relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación entre el proceso presupuestario y la calidad del gasto en la Unidad Ejecutora Hospital Huaral y Servicios Básicos de Salud - 2016

**Comentario:** En este trabajo de investigación se puede observar que la calidad del gasto en el hospital de Huaral guarda relación con la aprobación presupuestaria, sin embargo es esencial realizar capacitación y sensibilizar al personal con el manejo del presupuesto.

Quispe (2017). Realizó trabajo de investigación titulado: *Influencia del presupuesto por resultados y su incidencia en la gestión del gasto de la municipalidad distrital de Atuncolla, periodos 2013-2014*. Tesis pregrado Universidad Nacional del Antiplano. Puno-Perú. Su objetivo fue: Determinar de qué manera influye el presupuesto por Resultados en la gestión del gasto, en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodos 2013-2014. Investigación de tipo básica. Nivel de Investigación descriptivo, analítico, deductivo. Las técnicas utilizadas encuesta, entrevista y análisis documental. Población 909 familias. Muestra 270 familias. Para los resultados utilizaron coeficiente de correlación de Pearson.

Concluye: La Municipalidad administra recursos presupuestales que en gran parte lo destinan a invertir en Infraestructura Pública, pero no necesariamente esto se enfoca en mejorar los

niveles de calidad de vida de la población. Es por ello, la aplicación del presupuesto por resultados está orientado a resolver los problemas sociales de la población, a través de los programas presupuestales que son los instrumentos del presupuesto por resultados.

**Comentario:** En este trabajo de investigación el autor logra demostrar la ineficiencia que existe en el estado para llevar a cabo la ejecución del presupuesto asignado, a pesar que se había estimado realizar diversos proyectos a beneficio de los ciudadanos, estos no se llevaron a cabo. La incapacidad de gestionar un presupuesto es evidente y esto ocurre en la mayor parte de las instituciones del estado.

Bautista (2016). Realizó trabajo de investigación titulado: *Planeamiento financiero y su incidencia en la rentabilidad de tiendas oeschle de la ciudad de huancayo 2016-2019*. Tesis pregrado. Universidad del Centro del Peru. Huancayo-Junin. Peru. Su objetivo fue: Determinar la incidencia del Planeamiento financiero en la rentabilidad de tiendas Oeschle de la ciudad de Huancayo. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación descriptivo y correlacional – causal. Las técnicas utilizadas entrevista, análisis documental, encuesta de opinión. Instrumento observación directa y análisis documental. Población 110 trabajadores. Muestra 41 trabajadores. Para la presentación de los resultados se agrupó los ítems por variables e indicadores. Para los resultados utilizaron coeficiente de correlación de Pearson (unidad de análisis) que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en cada ítem de la encuesta.

Concluye: El trabajo permitio determinar que el planeamiento financiero incide positivamente en el crecimiento de la rentabilidad de las tiendas OSCHLE de la ciudad estudiada, ya que refleja correcta aplicación de políticas en cuentas por cobrar, existencias neto, gastos pagados por adelantado, impuestos por recuperar, deudas y préstamos que devengan intereses, etc.

**Comentario:** Con el estudio realizado se puede determinar cuan importante fue analizar la teoría metodológica del planemiento financiero con ello se pudo constatar que es una herramienta esencial para lograr con el objetivo planteado por la empresa.

Aguirre (2015). Realizó trabajo de investigación titulado: *La incidencia del sistema de Presupuestos en la Gestión Económica y Financiera del sector restaurantes de la provincia de Piura*" Tesis Pregrado. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo- Perú. Su objetivo: Determinar de qué manera incide el sistema de Presupuesto en la gestión económica y financiera en el sector de Restaurantes de la provincia de Piura. Investigación de tipo básica.

Nivel de investigación descriptiva explicativa. Las técnicas utilizadas encuesta y análisis documental. Instrumento Cuestionario de encuesta, documentación económica y financiera de los Restaurantes. Población restaurantes provincia de Piura. Muestra 30 restaurantes de la provincia de Piura. Para los resultados se utilizó Alfa de Cronbach.

Concluye: El sistema presupuestal sí incide de favorablemente en la gestión económica y financiera de las empresas del sector restaurantes dado facilita la toma de decisiones, siendo una herramienta esencial para poder encaminar a la empresa a un crecimiento o ser sostenible en el tiempo a un paso firme, de esta manera el sistema de presupuestos ayudan a determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa.

**Comentario:** Según el levantamiento de información que se realizó, se pudo determinar que existe una inadecuada administración de efectivo y el capital de trabajo, así mismo no cuentan con las estrategias necesarias que permita que la empresa cumpla con sus objetivos.

Tantalean (2017). Realizó trabajo de investigación titulado: *Presupuesto Financiero En Las Empresas Ferreteras De Bagua – Amazonas, 2017*. Tesis de Pregrado Universidad Privada Telesup. Lima – Perú. Su objetivo: Establecer el presupuesto financiero en las empresas ferreteras de Bagua-Amazonas, 2017. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación descriptiva. La técnica utilizada encuesta. Instrumento de investigación cuestionario. Población 14 empleados. Muestra 14 empleados. Para los resultados se utilizó el método estadístico Z de Gauss.

Concluye: El presupuesto financiero en su dimensión presupuesto operativo por centros de responsabilidad, es también sobresaliente la categoría bueno con un mayor porcentaje de 57,143% y con menor porcentaje la categoría regular con el 14,286 %.

**Comentario:** Con esta investigación se puede determinar que es necesario implementar un presupuesto financiero, el cual será comparado periódicamente con las operaciones contables, de esa manera tener el control de las operaciones que la empresa realiza.

Palacios (2017). Realizó trabajo de investigación titulado: *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa arenera jaén s.a.c., sucursal piura, periodo 2015 – 2016*. Tesis Pregrado. Universidad Cesar Vallejo. Piura-Perú. Su objetivo: Determinar la incidencia entre el análisis financiera y la toma de decisiones financieras en la empresa Arenera Jaén S.A.C., Sucursal Piura, Periodo 2015 – 2016. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación descriptivo – Correlacional. Las técnicas utilizadas encuesta, entrevista, análisis documental. Instrumentos cuestionario, guía de

entrevista, guía documental. Población 08 trabajadores. Muestra 08 trabajadores. Para la presentación de los resultados se agrupó los ítems por variables e indicadores. Para los resultados se utilizó Alfa de Cronbach, su análisis representó una confiabilidad “MUY ALTA”.

Concluye: La toma de decisiones financieras en la empresa, se encuentra en un nivel deficiente (50,00%) y eficiente (25,00%), esto debido a la carencia de toma de decisiones de financiamiento y de inversión por parte del gerente.

**Comentario:** En la empresa Arenera Jaen SAC los directivos se deben reunir mensualmente para que puedan tomar las mejores decisiones que permitan a la empresa mantener una estabilidad financiera.

Manchego (2016). Realizó trabajo de investigación titulado *Análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa clinica promedic s.civil.r.l, tacna, periodo 2011 – 2013*. Tesis pregrado. Universidad Privada de Tacna. Tacna-Perú. Su objetivo fue: Determinar la relevancia entre el análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa Clínica Promedic de la ciudad de Tacna, en el periodo 2011 – 2013. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación Descriptivo y Correlacional – Causal. Las técnicas utilizadas encuesta, análisis documental. Instrumento Cuestionario y Guia de análisis documental. Población se encuentra constituida por los Estados Financieros de la Clínica Promedic y como referencia el personal que labora en la clínica Promedic. Muestra estuvo conformada por los Estados Financieros de la Clínica Promedic del periodo 2011 al 2013 y a su vez, a modo de referencia, en el cuestionario aplicado al 100% del personal Administrativo que labora en esta empresa (25 trabajadores). Para los resultados se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial.

Concluye: En una empresa es importante la toma de decisiones, sin ellas no se puede mejorar. Se logro demostrar que en el libro de actas de la Clínica Promedic, existen pocas tomas de decisiones y algunas inclusive no se acataron.

**Comentario:** Considerando que es fundamental la toma de decisiones en una empresa, la Clinica Promedic debe optar por medidas que permitan llevar a cabo todas las decisiones desarrolladas.

Barzola, Maricruz (2017) Realizarón trabajo de investigación titulado “*Analisis De Los Estados Financieros Como Herramienta Para La Toma De Decisiones De La Empresa Increte Perú Systems S.A.C. 2016*”. Tesis pregrado. Universidad Privada Telesup. Lima-

Perú. Su objetivo fue: Determinar la percepción de los Estados financieros como herramienta para la toma de decisiones de la empresa Increte Perú Systems SAC 2016. Investigación de tipo explicativo porque tiene relación causal y tratará de explicar el comportamiento de sus variables. Nivel de investigación cuantitativo y analítico. Diseño de la investigación no experimental. Instrumento cuestionarios. Población 30 personas. Muestra 30 personas. Para la presentación de los resultados se agrupó los ítems por variables e indicadores.

Concluyen: El resultado obtenido en el diagnóstico financiero durante el periodo observado, la Empresa INCRETE PERU SYSTEMS S.A.C. requiere incrementar considerablemente los márgenes de sus utilidades, dado que éstos se han visto afectados principalmente por los costos, los cuales han aumentado en gran proporción por la mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación y contratos de servicios.

**Comentario:** Hay que considerar que la información que brindan los estados financieros es una herramienta esencial para terminar el ciclo contable, además de permitir tener una visión clara del comportamiento económico y financiero que la empresa posee y con ello también poder tomar las mejores decisiones.

Segura (2014). Realizó trabajo de investigación titulado: *Decisiones financieras para la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima metropolitana*. Tesis Posgrado. Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú. Su objetivo fue Determinar la manera como las decisiones financieras podrán facilitar la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación descriptivo. Las técnicas utilizadas encuesta, análisis documental población 10,000 personas entre directivos, funcionarios, trabajadores, clientes y proveedores. Muestra 370 personas. Para los resultados utilizaron coeficiente de correlación de Pearson (unidad de análisis) que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en cada ítem de la encuesta.

Concluye: Las decisiones financieras ayudan a la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana; a través de las decisiones de financiamiento, decisiones de inversión, decisiones de rentabilidad y decisiones sobre riesgos tomadas con la mayor información posible y en manera oportuna.

**Comentario:** En el mercado peruano las pequeñas y medianas empresas mueven una parte de nuestra economía, es por ello que las decisiones que se tomen para estas empresas se realicen evaluando la mejor alternativas de financiamiento para el capital de trabajo que permita generar rentabilidad, además de cumplir con las obligaciones.

Ruiz(2018). Realizó trabajo de investigación titulado: *Análisis e interpretación de los estados financieros para evaluar la correcta toma de decisiones de la empresa Peter Eden SAC de los años 2015-2016 Chiclayo*. Tesis pregrado. Universidad Señor de Sipan. Su objetivo fue Analizar e interpretar los resultados de los estados financieros para evaluar una correcta toma de decisiones de la empresa Inversiones Peter Edén S.A.C. de los años 2015 – 2016. Investigación de tipo básica. Nivel de investigación descriptivo y correlacional. Las técnicas utilizadas entrevista, análisis documental, encuesta de opinión. Instrumento observación directa y análisis documental. Población 10 trabajadores. Muestra 2 trabajadores. Para la presentación de los resultados se agrupó los ítems por variables e indicadores.

Concluye: La empresa Inversiones Peter Edén no realizo un Interpretación de los EE. FF, Donde se concluye que atraves de los resultados obtenidos de la interpretación horizontal, nos ayudó a ver de manera minuciosa las distintas variaciones de período a período logrando así, poder brindar una mejor información dando a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa ayudando así a los encargados a tomar decisiones futuras.

**Comentario:** Esta investigación realizada reafirma cuan importante es la toma de decisiones en las empresas, es un gran reto que tienen las personas que llevan en sus hombros esta responsabilidad, puesto que tendrán que decidir temas que implica el éxito o fracaso de las operaciones que realiza la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Presupuesto financiero.**

#### **2.2.1.1 Definiciones.**

Se considera presupuesto a la previsión, planificación, explicación y estimación de costos e ingresos de una actividad económica. Es una táctica empleada para llevar a cabo el cumplimiento de un objetivo previsto, expresado en términos financieros, el cual debe cumplirse en determinado periodo, por lo general anual y en determinadas condiciones.

(<https://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>,2016)

Serra (2016) sustenta que: “El presupuesto es un plan de las actividades y recursos que la empresa emplea, para lograr en un determinado periodo los objetivos propuestos, y se expresa en términos monetarios”.

El presupuesto financiero es una herramienta muy poderosa para lograr los objetivos a largo plazo del negocio. Mantiene informados a los accionistas y otros miembros de la organización sobre el funcionamiento de la empresa. El presupuesto financiero es la predicción de los ingresos y gastos del negocio a corto y largo plazo. Las proyecciones correctas del flujo de efectivo ayudarán al negocio a lograr sus objetivos de la manera correcta. (Corvo, 2014, parr. 1)

### **2.2.1.2 Objetivos del presupuesto**

Realizar un plan global, sistemáticamente y en términos financieros todas las operaciones que la empresa debe desarrollar en un determinado periodo.

Revisar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, establecer responsabilidades en las diferentes unidades de la empresa para llegar a cumplir las metas propuestas.

Controlar los diferentes centros de costo para asegurar la marcha de la entidad en forma integral.

Determinación de los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y por ende los de cada área.

<https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/presupuesto-que-es/> (30 junio 2018)

### **2.2.1.3 Importancia del presupuesto**

El principal motivo para implementar un presupuesto en una entidad se basa en la necesidad de tener un panorama amplio de las operaciones que se realizarán a lo largo del periodo (mayormente 1 año), y saber en dónde estás obteniendo ganancia de dinero y cuándo tendrás ingresos.

Conocerás si tu negocio es realmente rentable o no, o si, por el contrario, vale la pena montarlo. En muchos grupos económicos, se solicita a las nuevas unidades de negocio presentar proyección de los estados de resultados, con el fin de saber si son rentables para el grupo o no. Esto puede ser muy útil, ya que permite dar claridad en qué y cómo se gastarán los recursos. (<https://mundoempresarios.com/2018/01/08/la-importancia-presupuesto-la-empresa/> Cervantes)

#### **2.2.1.4 Limitaciones del Presupuesto**

Según Henalova (2009), existen algunas limitaciones que se debe considerar al implementar un presupuesto en una empresa.

Los presupuestos se basan en estimaciones

Los presupuestos deben ser actualizados constantemente, además de ser adaptados de acuerdo a los cambios de importancia que surjan.

Debido a que su ejecución no es automática se requiere del seguimiento y control de una persona, el cual debe comprender la importancia del presupuesto.

#### **2.2.1.5 Funciones del Presupuesto**

La principal función del presupuesto va de la mano con el Control financiero de la entidad.

El control del presupuesto se basa en el proceso de demostrar qué es lo que se está haciendo, realizando comparativos de los resultados versus los datos presupuestados, verificando así, las variaciones significativas que puedan haber.

Los presupuestos pueden ejercer roles preventivos así como correctivos dentro de la institución. (<https://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>)

#### **2.2.1.6 El presupuesto según el sector de aplicación**

##### **2.2.1.6.1 Presupuesto del sector público.**

Según Guevara, Rosales (2015) en su tesis titulado *Presupuesto, Como Herramienta De Gestion Y Planificacion Al Restaurante Tgi Fridays Para El Año 2014*: Los presupuestos del estado cuantifican los recursos que requiere la operación norma, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar la proyecciones

presupuestales se contempla variables como la remuneración del personal que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades públicas, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

#### **2.2.1.6.2 Presupuestos del sector privado.**

Según Guevara, Rosales (2015) en su tesis titulado *Presupuesto, Como Herramienta De Gestion Y Planificacion Al Restaurante Tgi Fridays Para El Año 2014*: La emplean las empresas privadas como base de planificación de las operaciones empresariales. (Burbano, Presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos., 1988). (p.12)

Higuerey (2007) señala que este tipo de presupuesto se elabora en el sector privado, y en el se fijan las objetivos que se desea lograr (ventas, utilidad bruta, utilidad disponible para los accionistas, margen de rentabilidad) mediante un determinado periodo, bajo un marco de acción, en donde se fijan los gastos a incurrir, las necesidades de financiamiento, inversiones necesarias, entre otros para poder alcanzar el objetivo propuesto.

#### **2.2.1.7 Etapas de presupuesto**

Según [activaciencias.tripod.com](http://activaciencias.tripod.com) (2004) (Como cito BURBANO R., Jorge E. y ORTIZ G., Alberto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Segunda Edición) se tienen cinco etapas para el proceso del presupuesto:

##### *Preiniciación:*

Ésta es la etapa donde se evalúan los resultados de periodos anteriores, se analizan las tendencias de los principales trabajadores para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se lleva a cabo la evaluación de diferentes factores y se analiza el comportamiento del planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista toma de decisiones con objetividad.

### *Elaboración del Presupuesto:*

En esta segunda etapa del presupuesto se empieza al levantamiento de información en base al plan aprobado para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la fase durante la cual los mismos adquieren capacidad monetaria en términos presupuestales.

Se debe considerar que los proyectos de inversión especiales tendrán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.

Es responsabilidad de los encargados de elaborar el presupuesto, recopilar la información de la operación normal y los programas que ameritan inversiones adicionales.

### *Ejecución:*

En esta etapa se ejecuta el plan previsto, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, teniendo al área de planeamiento como área de control y encargado de impulsar el cumplimiento del presupuesto, no miden esfuerzos cuando se desea alcanzar el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de los objetivos propuestos.

### *Control.*

En esta etapa se logra evaluar la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, se puede asegurar que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida.

### *Evaluación:*

Esta es la última etapa del proceso presupuestario donde se evalúa los resultados obtenidos después de ejecutar el presupuesto, no sólo las variaciones que puedan haber sino el comportamiento de cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

### 2.2.1.8 Clasificación de los Presupuestos.

Según Aris (2014), en su tesis titulada “El Presupuesto General Del Estado, Los Ingresos Y La Inversión Pública, Período 2008 - 2012” señala que el presupuesto puede clasificarse de la siguiente manera:

#### Según la flexibilidad.

➤ **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Es el presupuesto que su forma de aplicación es anticipada debido a que son realizados bajo un solo nivel de actividad, este tipo de presupuesto no permite realizr ningún ajuste por las variaciones que se puedan presentar en el aspecto, social, político, económico, demográfico y jurídico,etc, es la forma de efectuar un control anticipado.

➤ **Flexibles o variables:** Este tipo de presupuesto se puede utilizar para diversas empresas y se pueden adaptar fácilmente a las necesidades que pueden surgir en momento. A través de su estructura se muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de las operaciones planificadas. Su aplicación es amplia, en el campo presupuestario de los costos, centrándose en: gastos indirectos de fabricación, gastos administrativos y gastos de ventas.

#### Según el periodo que cubran:

El periodo que puede cubrir un presupuesto dependerá al tipo de necesidad que tenga la empresa, este se puede clasificar en corto o largo plazo, también el periodo va de la mano al tipo de actividad que la empresa realiza. Hay que considerar que los periodos que manejan las instituciones publicas y privadas pueden ser distintas, en estos se puede referir que las entidades públicas se rigen bajo las normas constitucionales establecidas.

#### Según el campo de aplicación de las instituciones

Es el momento donde el presupuesto se especializa, según las necesidades requeridas de las instituciones, la clasificación es la siguiente:

- Presupuesto maestro
- Presupuesto de Operación

- Presupuesto de venta
- Presupuesto de mano de obra
- Presupuesto de gasto de fabricación
- Presupuesto de costo de producción
- Presupuesto de gasto administrativo
- Presupuesto financiero
- Presupuesto de tesorería

### **2.2.1.9 Presupuesto Financiero**

Sanchez (2016) Sostiene que “El presupuesto financiero es la simple estimación de ingresos o egresos de diferentes orígenes en un periodo determinado, o también como plan de acción de índole financiera y económica que pueden llegar a modificar los resultados proyectados de la empresa.

#### **2.2.1.9.1 Tipo de presupuesto financiero**

- Presupuesto Financiero Operativo
- Presupuesto Financiero Base

#### **2.2.1.9.2 Características del presupuesto financiero**

Un presupuesto financiero incluye información sobre la forma que una empresa adquirirá efectivo en el futuro y cómo lo gastará en el mismo período de tiempo.

Una de las secciones de un presupuesto financiero es el presupuesto de efectivo, que describe los gastos en efectivo futuros y asigna el efectivo entrante para cubrirlo.

Un presupuesto de gastos de capital es otra sección de un presupuesto financiero, que se ocupa de los principales gastos futuros, como el nuevo edificio para expandirse.

Se verán muchos presupuestos financieros que solo presupuestan el estado de resultados. A pesar que los gastos por intereses provienen del presupuesto financiero, no solo se hace el presupuesto para el estado de resultados.

También se presupuesta la hoja de balance. Si se realiza un presupuesto para ambos, se podrán ver las necesidades de flujo de efectivo para toda la operación.

Si se realiza un presupuesto solo para el estado de resultados, tampoco se tomarán en cuenta los gastos de capital que se puedan necesitar realizar, como la compra de una nueva planta y/o equipos.

## **2.2.2 Toma de decisiones**

### **2.2.2.1 Definiciones**

Según la página <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/> **Riquelme (2019)** señala : La toma de decisiones es una capacidad netamente humana, derivada del poder de la razón y el poder de la voluntad, es decir, pensamiento y querer unidos en la misma dirección. La toma de decisiones se puede presentar en diversos contextos: ya sea a nivel personal, familiar, laboral, social, sentimental, económico, empresarial, etc. Es decir, en cada momento se presenta la toma de decisiones, la diferencia radica en la manera en la cual se llega a ellas.

Según Tavera (2018), en su tesis “Diseño De Un Sistema De Presupuestos Como Herramienta Para La Toma De Decisiones En Una Empresa Procesadora De Mango Para Exportación” señala que la toma de decisiones es el proceso por medio del cual se obtiene como resultado una o más decisiones con el propósito de dar solución a una situación. Pueden participar uno o más actores y se elige entre varias alternativas. (p.40)

### **2.2.2.2 Importancia de la Toma de Decisiones**

Según la página <https://enciclopediaeconomica.com/toma-de-decisiones/> Señala que en el día a día de una empresa u organización suelen llevarse a cabo pequeñas, medianas y grandes decisiones. Por lo que es importante conocer el proceso inconsciente de la toma de decisiones para poder hacerlo de una manera ordenada y eficiente.

Esto posee grandes repercusiones en cuanto a las ganancias, utilidad de un producto, personal de trabajo, etc. Ya que las decisiones que tomamos en una organización definen el rumbo de esta.

Salazar (2018) (Como cito Gonzales (2001) señala que la toma de decisiones en las empresas es de valiosa importancia puesto que representa un enorme desafío para estas, esto debido a que mediante las decisiones que tome la gerencia puede incrementar las condiciones de riesgo e incertidumbre y, así mismo, el rumbo que tomará el ente económico a partir de la decisión elegida.

### **2.2.2.3 Elementos de la toma de decisiones gerencial.**

Según la página <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/> **Matias Riquelme (2019 )** considera los siguientes elementos:

**Información:** Es necesario para manejar los aspectos en beneficio o en contra del problema, de esta forma definir las limitaciones. Si no se puede obtener información específica, la decisión debe limitarse en la información disponible, así la misma sea información a nivel general.

**Conocimientos:** Para optar por cualquier decisión se debe tener conocimiento del entorno circunstancial del problema, de esta manera seleccionar un plan de acción. Si se carece de conocimiento, es esencial buscar asesoría.

**Experiencia:** Cuando un persona que ocupa un cargo importante en la empresa ha tomado decisiones constantemente, con resultados buenos y malos le proporcionan experiencia, información para el futuro, que puede ser empleado en algún problema similar, a partir de esta establecer un plan de acción. Si carece de experiencia la tendencia es experimentar, cabe destacar que los problemas importantes no pueden solucionarse con experimentos ya que el riesgo es elevado.

**Análisis:** Se realiza mediante de métodos específicos, cuando no se tiene uno, debe entonces confiar en la intuición.

**Juicio:** Es indispensable para utilizar acertadamente la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis.

#### **2.2.2.4 Características de las Toma de Decisiones**

##### ***Efectos futuros:***

Se relaciona mucho en la medida en que los compromisos relacionados con la decisión que tomemos afecte el futuro. Una decisión que involucra mucha influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel ya que debemos de analizarla y concluir con la decisión que tomemos a futuro, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior ya que a la conclusión que lleguemos será para ser realizada de manera inmediata.

##### ***Reversibilidad:***

Se considera a la velocidad con que una decisión puede revertirse y que implicancia tiene realizar este cambio. Si revertir es difícil, se sugiere tomar la decisión a un nivel alto; que sea a largo plazo pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo, se realizará a corto plazo.

##### ***Impacto:***

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es importante, es recomendado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

##### ***Calidad:***

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo

<https://www.ukessays.com/dissertation/examples/management/la-importancia-de-la-toma-decisiones.php> (2018)

### **2.2.2.5 Etapas del proceso de Tomas de Decisiones**

Según la página <https://blog.conduetuempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html> menciona las etapas de proceso de toma de decisiones:

**Determinar y analizar el problema:** Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos.

**Investigar u obtener información:** Recabar toda la información necesaria para la correcta toma de decisión; puesto que sin la información, el grado de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor.

**Determinación de parámetros:** Se determinan suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos , variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.

**Construcción de una alternativa:** La solución de problemas puede realizarse mediante diversas alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.

**Aplicación técnicas para la alternativa de decisión:** Teniendo en cuenta la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativo o cuantitativo, mas adecuados para plantear alternativas de decisión.

### **2.2.2.6 Tipos de toma de decisiones**

Según Canós, Pons, Valero, Maheut (2012) señalan que existen tres tipos de decisiones, las cuales dependerá de las personas que las tomen:

Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión

Decisiones estratégicas o de planificación

Decisiones tácticas o de pilotaje

Decisiones operativas o de regulación

Según el método utilizada para la toma de decisiones

Decisiones programadas

Decisiones no programadas

Clasificación sintética.

Decisiones estructuradas (=Decisiones programadas)

Decisiones semiestructuradas

Decisiones no estructuradas (=Decisiones no programadas)

### **2.2.2.7 La ética en al toma de decisiones**

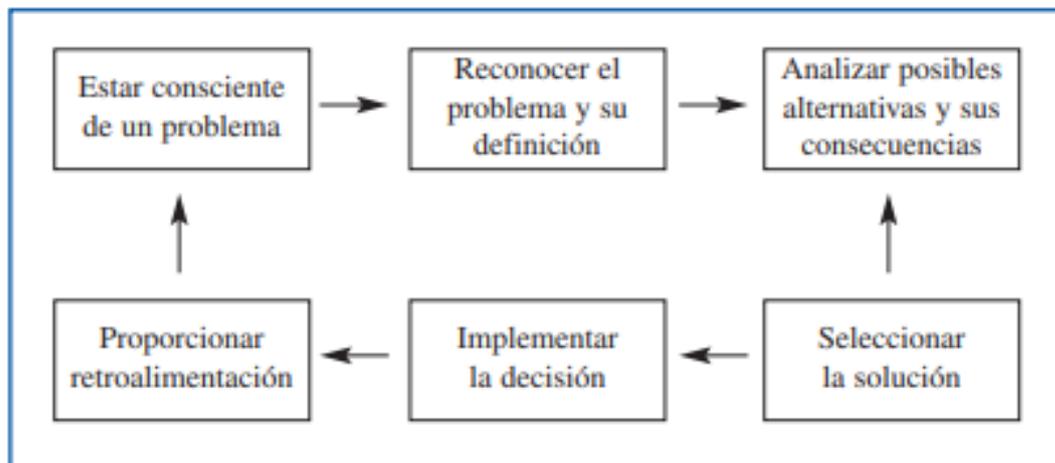
Según Big River (2016), Un individuo puede aplicar 3 criterios en la toma de Decisiones éticas:

**El utilitarismo:** Este tipo de criterio trata de proporcionar la mejor opción puesto que las decisiones son tomadas unicamente con base en sus resultados. Esta posición tiende a determinar las decisiones en los comercios, pues es coherente con las metas como la eficiencia, la productividad y las grandes ganancias.

**Los derechos:** Este tipo de criterio va de la mano con los derechos, con la libertad de tomar decisiones, significa respetar y proteger los derechos esenciales de los individuos, como lo son la intimidad, la libertad de la palabra un proceso legal.

**La justicia:** Para este tipo de criterio se necesita que los sujetos impongan y cumplan cabalmente las reglas justas e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

### 2.2.2.7 Gráfico del circuito de la toma de decisiones



**Figura 1**  
Circuito de la toma de decisiones (Moody 1983)

### 2.2.3 Definición de Términos.

**Apalancamiento Financiero:** El apalancamiento financiero o secundario es la táctica que permite a las empresas hacer uso de la deuda con externos, en lugar de utilizar el capital propio de la empresa accede a capitales de terceros para incrementar la producción con el fin de lograr una mayor rentabilidad, para ello la empresa puede recurrir a una deuda o al capital común de los inversionistas. (ESAN, 2016)

**Capital de Trabajo (CT):** Se considera como el efectivo que una empresa debe mantener para seguir produciendo, mientras cobra lo vendido. El concepto fundamental detrás de esta definición es entender a la empresa como una organización que funciona de forma continua. Pensar de manera diferente, llevaría a concluir que la firma sólo produciría cada vez que cobra lo que vende. Sin embargo, esta definición, si bien permite entender la esencia de lo que significa el CT, no es suficiente, ya que este, en realidad, está compuesto por inversiones en Activos Corrientes (AC) que permiten financiar el Ciclo Productivo (CP) del negocio. (Briceño. Pag.148)

**El Flujo de Tesorería (FT):** Se le conoce también como el presupuesto de efectivo, es uno de los principales instrumentos de la planeación financiera de corto plazo, puesto da a conocer a la empresa en qué momento de un determinado período de planeación, se contará con excedentes o se enfrentará a una escasez de efectivo. De tal forma, la gerencia podrá iniciar con tiempo la búsqueda de financiamiento de corto plazo, en caso se prevea un déficit o, en caso haya un excedente, planear en qué invertirlo. (Briceño; Pag.107)

**Finanzas:** Son un conjunto de principios y modelos que nos permite administrar de manera eficiente el dinero de una institución (y el personal también) a lo largo del tiempo y bajo condiciones de incertidumbre, con el fin último de generar valor para los accionistas. (Briceño; Pag.19)

**Ingreso:** Siempre implicará el incremento del patrimonio empresarial, siempre y cuando, ese aumento, no se deba a aportaciones de los socios o accionistas. Dado que las aportaciones de los socios o accionistas nunca se consideraran un ingreso, aunque sí serán un incremento patrimonial. (Sandoval P. p 94)

**Liquidez:** Representa la capacidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de manera inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal forma que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Gómez (2013 p 22).

**Proyección Financiera:** Es el análisis que se realiza con el propósito de anticipar cuáles serán las posibles ganancias o pérdidas de un proyecto comercial. A partir de una proyección financiera, un inversionista o un emprendedor cuentan con información necesaria para tomar decisiones sobre sus negocios. (Wiki Culturalia, 2013).

**Riesgo:** Es la posibilidad de que la empresa no pueda mantener suficiente activo circulante para hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que éstas ocurran. (Pérez L. p75).

### **3. Conclusiones**

Como resultado del trabajo de investigación se puede concluir que el presupuesto financiero es una herramienta para lograr los objetivos a largo plazo en la empresa Agro PBS, asimismo mantiene informados a los accionistas y otros miembros de la empresa para la toma de decisiones en el logro de los objetivos propuestos.

La empresa Agro PBS, al realizar la planificación financiera como una herramienta necesaria para sus operaciones, permite el control de las actividades económicas, y realizar tomas de decisiones financieras oportunas que ayuden a superar las limitaciones de gestión.

El presupuesto del efectivo permite que la empresa estime sus ingresos y egresos y de ser necesario utilice herramientas financieras para no carecer de liquidez para cubrir con sus obligaciones.

#### **4. Recomendaciones**

El presupuesto financiero al ser una herramienta para lograr los objetivos a largo plazo en la empresa Agro PBS, debe elaborarse con la previsión correspondiente por los accionistas y otros miembros de la empresa a fin de concurrir a la toma de decisiones en concordancia con los objetivos propuestos.

Continuar realizando en la empresa Agro PBS, la planificación financiera como una herramienta necesaria para sus operaciones, permitiendo la optimización del control de las actividades económicas, y realizar tomas de decisiones financieras oportunas.

Continuar optimizando el presupuesto del efectivo que la empresa estime de acuerdo a sus ingresos y egresos, utilizando las herramientas financieras para no perjudicar la liquidez y cumplir con sus obligaciones financieras.

## **5. Aporte Científico**

La investigación nos permite realizar las siguientes contribuciones al tema de Presupuesto Financiero y Toma de decisiones.

Se pudo demostrar que el presupuesto financiero influye positivamente en la toma de decisiones, puesto que al tener una visión clara de las operaciones que realiza la empresa, los socios desarrollaron estrategias que permitieron hacer frente a varios factores económicos y financieros a los que la empresa se enfrentaba.

Se pudo demostrar que al tener un flujo de caja proyectado hizo que la empresa no carezca de liquidez puesto que se contempló los ingresos y egresos que tiene la empresa.

## 6. Cronograma

Actividades	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Producto/ Resultado
<b>1. Problema de la investigación</b>						
1.1 Descripción de la realidad problemática	X					
1.2 Planteamiento del problema	X					
1.2.1 Problema general	X					
1.2.2 Problemas específicos						
1.3 Objetivos de la investigación	X					
1.3.1 Objetivo general	X					
1.3.2 Objetivos específicos						
1.4 Justificación e importancia de la investigación		X				
<b>2. Marco teórico</b>						
2.1 Antecedentes		X	X			
2.1.1 Internacionales		X	X			
2.1.2 Nacionales						
2.2 Bases teóricas			X	X		
2.3 Definición de términos			X	X		
<b>3. Conclusiones</b>					X	
<b>4. Recomendaciones</b>					X	
<b>5. Aporte científico del investigador</b>					X	

## 6.1 Presupuesto

<b>Partida presupuestal*</b>	<b>Código de la actividad en que se requiere</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (en soles)</b>	<b>Costo total (en soles)</b>
Recursos humanos		1		800
Bienes y servicios	Impresiones	400 hojas	0,20	80,00
	Fotocopias	50 hojas	0,10	5,00
	Anillado	2 unidades	2,50	5,00
	Quemado de CD	2 unidades	2,50	5,00
Útiles de escritorio	Cuaderno	1 unidad	6,00	6,00
	Borrador	1 unidad	1,00	1,00
	Lápiz	1 unidad	1,00	1,00
	Lapiceros	5 unidades	1,00	5,00
	Resaltador	3 unidades	2,50	7,50
	Tajador	1 unidad	1,00	1,00
	Corrector	1 unidad	2,00	2,00
	Cartuchera	1 unidad	5,00	5,00
	Folder	6 unidades	0,50	3,00
	Faster	6 unidades	0,50	3,00
	Regla	1 unidad	1,00	1,00
	Mobiliario y equipos	Alquiler de computadora internet	300 horas	1,00
USB		1 unidad	25,00	25,00
Pasajes y viáticos	Pasajes	70 veces	4,00	280,00
	Refrigerio	70 veces	3,00	210,00
Servicios a terceros	Asesoría	10 horas	50,00	500
<b>Total</b>				<b>2 245,50</b>

## 7. Referencias

### Libros Electrónicos

Burbano (2011) Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos.

<https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>

Lira Briceño (2017) Apuntes de Finanzas operativas

<https://es.scribd.com/book/401875272/Apuntes-de-Finanzas-Operativas-Lo-basico-para-saber-operar-una-empresa-financieramente>

### Tesis

Aguirre La Torre Alvaro Armando (2015) La incidencia del sistema de Presupuestos en la Gestión Económica y Financiera del sector restaurantes de la provincia de Piura" Universidad Nacional de Trujillo

[http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/914/aguirrelatorre\\_alvaro.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/914/aguirrelatorre_alvaro.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Araya Chaves Carolina, González Alvarado Marco, Moya Álvarez Rosario y Navarro Roselló Vanessa (2014) Diseño de un Modelo de Presupuesto de Capital para la evaluación de un proyecto de expansión de la empresa La Feria del Colchón Instituto tecnológico de Costa Rica- San José – Costa Rica

[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6669/disen0\\_modelo\\_presupuesto\\_capital\\_evaluacion\\_proyecto\\_expansion\\_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6669/disen0_modelo_presupuesto_capital_evaluacion_proyecto_expansion_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Barzola Cardenas, Liz Beth y Maricruz Ita, Javier Ramón (2017) Analisis De Los Estados Financieros Como Herramienta Para La Toma De Decisiones De La Empresa Increte Perú Systems S.A.C. 2016- Universidad Privada Telesup.

<https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/89>

Bautista Puente, Carmen Rosa (2016) Planeamiento financiero y su incidencia en la rentabilidad de tiendas oeschle de la ciudad de huancayo 2016-2019- Universidad del Centro del Peru. Huancayo-Junin.

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1626/TESIS%20CARMEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Enríquez Teneda Karina Maricela (2015), Gestión de la administración financiera y la toma de decisiones en la clínica ontológica de especialidades Ecuental. Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador.

<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17836/1/T3121i.pdf>

Flores Rios Maria Delfina (2015), La Estadistica Como Herramienta Para La Toma De Decisiones De Las Autoridades Educativas En El Ambito Municipal Y Distrital: Caso De Estudio Municipios Del Departamento De Francisco Morazan.- Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Tegucigalpa – Honduras.

<https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/5750/T-MSies00033.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Gomez, Pascual, Vasconzuelo, (2018) “El Presupuesto Maestro Y Su Influencia En La Toma De Decisiones De La Empresa Laboratorio Gastronómico Sac En El Distrito De Miraflores En El Año 2017”. “Tesis pregrado”. Universidad Peruana de Las Américas – Lima.

Hernández Fátima del Rosario; Montenegro Espinoza Raquel Cristina y Rocha Toruño Miriam Julissa (2017), Análisis de la situación financiera y su incidencia en la toma de decisiones para la empresa Tabacalera Carlos Sánchez “TACASA S.A” en el periodo 2015. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua Unan-Managua – Nicaragua  
<http://repositorio.unan.edu.ni/4101/1/17748.pdf>

Manchego Nina Terry (2016), Análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa clinica promedic s.civil.r.l, tacna, periodo 2011 – 2013 Universidad Privada de Tacna. Tacna-Perú.  
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/70/1/manchego-nina-terry.pdf>

Mujica (2018), “El Control Interno de las Pequeñas y Medianas Empresas Bolivianas del Sector Comercial Industrial de la Paz- La Contabilidad Gerencial en la Toma de decisiones”. “ Tesis de grado”. Universidad Mayor de San Andrés. La Paz – Bolivia.

Palacios Peña, Mayra (2017), Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones financieras de la empresa arenera jaén s.a.c., sucursal piura, periodo 2015 – 2016. Universidad Cesar Vallejo. Piura-Perú.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10775/palacios\\_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10775/palacios_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Prenafeta Godoy Nicolas Alonso (2017), Proceso De Toma De Decisiones De Inversión Municipal: La Configuración De La Gobernanza Local - Universidad de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150569/Proceso-de-toma-de-decisiones-de-inversion-municipal-La-configuracion-de-la-gobernanza-local.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quispe Apaza Mariluz (2017), Influencia del presupuesto por resultados y su incidencia en la gestión del gasto de la municipalidad distrital de Atuncolla, periodos 2013-2014- Universidad Nacional del Antiplano. Puno- Perú.

[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/5250/Quispe\\_Apaza\\_Mariluz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/5250/Quispe_Apaza_Mariluz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez Lluco Mónica Valeria Y Romero Correa Alexandra Katherine (2016), El Presupuesto Como Herramienta Fundamental En El Control Financiero De La Empresa “Pantone Impresiones Cia.Ltda., Ubicada Al Norte De La Ciudad De Quito En El Sector Del Inca - Universidad Central de Ecuador.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8807/1/T-UCE-0005-FN-001.pdf>

Romero Grados Claudia Milagros (2018) Proceso presupuestario y la calidad del gasto del hospital Huaral y servicios básicos 2016 Universidad Cesar Vallejo. Lima- Perú.

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13217/Romero\\_GCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13217/Romero_GCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ruiz Neira Pedro Alexander (2018) Análisis e interpretación de los estados financieros para evaluar la correcta toma de decisiones de la empresa Peter Eden SAC de los años 2015-2016 Chiclayo. Universidad Señor de Sipan.

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4968/Ruiz%20Neira%20Pedro%20Alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez Cacao Wendy Nineth (2016), Análisis De La Implementación Del Presupuesto Por Resultados En Guatemala- Universidad de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143520/An%c3%a1lisis-de-la-implementaci%c3%b3n-del-presupuesto-por-resultados-en-Guatemala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar Sánchez Adriana del Rocío (2018), Grado de uso de la información financiera en el proceso de la toma de decisiones por directivos de empresas en la región citrícola de nuevo León, México - Universidad de Montemorelos de México.

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/166/Tesis%20Adriana%20Del%20Roc%c3%ado%20Salazar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Segura De La Peña Germán Máximo (2014) Decisiones financieras para la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de lima metropolitana. Universidad San Martin de Porres. Lima – Perú.

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1129/1/segura\\_pgm.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1129/1/segura_pgm.pdf)

Tantalean Saavedra, hernando Isidro (2017) Presupuesto Financiero En Las Empresas Ferreteras De Bagua – Amazonas, 2017. Universidad Privada Telesup. Lima – Perú.

<https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/312>

Tucupa Gonzales, Yhesica Liseth (2019), Los Proyectos del Presupuesto de Inversión Pública en el Sector Educación del Departamento de Santa Cruz, 1998-2017 - Universidad Mayor de San Andrés. La Paz-Bolivia.

<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/21845/T2437.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres (2018) “Las Herramientas Financieras y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa CLAN Transportes SAC 2017”. Tesis de pregrado. Universidad Peruana de Las Américas – Lima.

Uribe Nogales Richard Omar (2015), Modelo De Presupuesto Y Gestión Financiera Para La Empresa “Corporacion De Producción Y Comercialización Unión Carchense” De La

Provincia De Santo Domingo De Los Tsachilas Para El Año 2014. - Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1387/1/TUSDCYA002-2016.pdf>

## **Blog**

Anónimo (2016), Presupuesto

<https://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

Anónimo (2018), Objetivos del presupuesto

<https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/presupuesto-que-es>

Anónimo, Características de los presupuestos

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADES0000593/C2.pdf>

Big River (2016) ¿Cuál es la ética de la toma de decisiones?

<http://sistemarecursoshumanos.com/cual-es-la-etica-de-la-toma-de-decisiones/>

Corvo (2014) El presupuesto financiero

<https://www.lifeder.com/presupuesto-financiero/>

Henalova (2009) Limitaciones del Presupuesto.

<http://henalova.blogspot.es/1239722640/>

El Pural (2018), Liquidez

[https://www.elplural.com/economia/diccionario-financiero/liquidez\\_130395102](https://www.elplural.com/economia/diccionario-financiero/liquidez_130395102)

Esan (2016) Apalancamiento operativo y financiero

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/apalancamiento-operativo-y-financiero/>

Gutiérrez, G (2014) Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos

<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

Hotoria, E (2010), El presupuesto: una herramienta de planificación.

<http://elanalistafinanciero.blogspot.com/2010/04/el-presupuesto-de-arriba-hacia-abajo-o.html>

Lira Briceño (2017) Apuntes de Finanzas corporativas

<https://es.scribd.com/book/401875272/Apuntes-de-Finanzas-Operativas-Lo-basico-para-saber-operar-una-empresa-financieramente>

María Estela (2019), Toma de decisiones

<https://concepto.de/toma-de-decisiones/#ixzz5nwl4q1Si>

Ministerio de la Producción (2017), Estadística Micro, Pequeña Y Mediana Empresas (Mipyme).

Monografías Plus, Proyección de Ingresos y Gastos.

[https://www.monografias.com/docs/Proyeccion-de-ingresos-y-egresos-P38VBCUPJDUNZ\\_](https://www.monografias.com/docs/Proyeccion-de-ingresos-y-egresos-P38VBCUPJDUNZ_)

Monografías Plus, Planificación Financiera

<https://www.monografias.com/trabajos109/planificacion-financiera-inversion/planificacion-financiera-inversion.shtml>

Real Academia Española (2019) Presupuesto

<https://dej.rae.es/lema/presupuesto>

Revista de Consultoría (2017) Rentabilidad

<https://www.revistadeconsultoria.com/rentabilidad>

Solo contabilidad (2012) Flujo de Efectivo Proyectado

<https://www.solocontabilidad.com/2012/10/flujo-de-efectivo-proyectado.html>

Solo contabilidad (2012) Estado de Resultados Proyectado

<https://www.solocontabilidad.com/2012/10/estado-de-resultados-proyectado.html>

Universidad de Alcalá (2019) ¿Que es el riesgo financiero y como se gestiona?.

<https://www.master-finanzas-cuantitativas.com/como-gestionar-riesgo-financiero/>