

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS**

**El presupuesto financiero como herramienta estratégico para  
optimizar la gestión empresarial en las Mypes manufactureras  
del Distrito de Chaupimarca - Pasco, en el 2018**

**Para optar el título profesional de:**

**Contador Público**

**Autoras: Bach. Wendy Alexandra LOYA INOCENTE**

**Bach. Wendy Luisa VILLANUEVA PIMENTEL**

**Asesor: Mg. Ines VIZA PUCLLAS**

**Cerro de Pasco - Perú - 2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS**

**El presupuesto financiero como herramienta estratégico para  
optimizar la gestión empresarial en las Mypes manufactureras  
del Distrito de Chaupimarca - Pasco, en el 2018**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Ladislao ESPINOZA GUADALUPE**  
**PRESIDENTE**

---

**Mg. Jesús J. CANTA HILARIO**  
**MIEMBRO**

---

**Mg. Carlos D. BERNALDO FAUSTINO**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

**A Dios,** por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos.

**A la memoria de nuestros padres:** porque encaminaron nuestras vidas con sus sabios consejos y enseñanzas.

## **RECONOCIMIENTO**

Expreso mi reconocimiento y gratitud a los conductores de los Micro y pequeñas empresas manufactureros del distrito de Chaupimarca Provincia de Pasco y trabajadores por habernos brindado las informaciones y facilidades en el desarrollo del tema de investigación propuesto.

Asimismo expresamos nuestros reconocimientos a las, autoridades y docentes de la Escuela de Formación Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables de la UNDAC, por impartir sus conocimientos y sabias enseñanzas, durante nuestra permanencia y formación profesional.

## RESUMEN

El presente tema de investigación está orientada al estudio “El presupuesto financiero como herramienta estratégico para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del distrito de Chaupimarca-Pasco, en el 2018”, de acuerdo a la investigación realizada los propietarios de las empresas materia de estudio, no han aplicado el presupuesto financiero en la conducción de sus empresas por lo cual adolecen de un plan considerando las operaciones de ingresos, gastos y utilidad que se requiere obtener, no han estructurado el presupuesto financiero por desconocimiento y falta de capacitación no han realizado el análisis de inversión, la proyección de ingresos y gastos por la cantidad de productos probables para la venta en comparación con períodos anteriores y no han efectuado el análisis de las fuentes de financiamiento por falta de asesoramiento financiero interno y externo por lo cual no han realizado gestiones para obtener recursos financieros que han influido en la gestión de los conductores de las empresas materia de estudio.

Para el análisis del fenómeno de investigación se utilizó la metodología identificando las opiniones durante el proceso del acopio de información de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos mediante la opinión de los encuestados de acuerdo a la unidad de análisis. El Problema general es ¿En qué medida la carencia de aplicación del presupuesto financiero influye para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018? Del cual se analizaron tres problemas específicos. El objetivo general de la presente investigación es “Identificar y evaluar los factores de la carencia de aplicación del presupuesto financiero

para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018". De la misma manera se analizaron también tres objetivos específicos.

La Hipótesis General demostrada es: La carencia de aplicación del presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?. . La población de estudio estuvo constituida por los propietarios y trabajadores de las Micro y pequeñas empresas del distrito de Chaupimarca Provincia de Pasco conformado por 52 elementos. Siendo la población .de estudio, El diseño de la investigación es correlacional. Los instrumentos para la recolección de datos fueron el cuestionario y la técnica de análisis documental y la Confiabilidad se determinó por el coeficiente de Cronbach al 95% de Confianza. El análisis estadístico de los datos se realizó con el apoyo de los programas computarizados SPSS versión 25, y EXCEL. Las variables les están asociadas o correlacionadas en grado aceptable. Por consiguiente las hipótesis específicas de la presente investigación quedaron validadas.

**Palabras claves:** Presupuesto Financiero, Inversión, Proyección de ingresos, Proyección de gastos, Fuentes de financiamiento, Gestión empresarial.

## **ABSTRACT**

This research topic is oriented to the study “The financial budget as a strategic tool to optimize business management in the manufacturing MYPES of the Chaupimarca-Pasco district, in 2018”, according to the research carried out by business owners study, they have not applied the financial budget in the conduction of their companies for which they suffer from a plan considering the income, expenses and utility operations that are required to obtain, they have not structured the financial budget due to ignorance and lack of training they have not carried out the investment analysis, the projection of income and expenses for the amount of probable products for sale compared to previous periods and have not carried out the analysis of the sources of financing due to lack of internal and external financial advice and therefore have not performed efforts to obtain financial resources that have n influenced the management of business drivers subject matter.

For the analysis of the research phenomenon the methodology was used identifying the opinions during the process of gathering information according to the data collection instruments through the opinion of the respondents according to the unit of analysis. The general problem is to what extent does the lack of application of the financial budget influence to optimize business management in the manufacturing MYPES of the Chaupimarca Pasco District, in 2018? Of which three specific problems were analyzed. The general objective of the present investigation is “Identify and evaluate the factors of the lack of application of the financial budget to optimize business management in the manufacturing MYPES of the Chaupimarca Pasco District, in 2018”. In the same way, three specific objectives were also analyzed.

The General Hypothesis demonstrated is: The lack of application of the financial budget has a significant influence to optimize business management in the manufacturing MYPES of the Chaupimarca Pasco District, in 2018? . The study population consisted of the owners and workers of the Micro and small companies of the district of Chaupimarca Province of Pasco, made up of 52 elements. being the study population, the research design is correlational. The instruments for data collection were the questionnaire and the technique of documentary analysis and Reliability was determined by the Cronbach coefficient at 95% Confidence. The statistical analysis of the data was carried out with the support of the computerized programs SPSS version 25, and EXCEL. The variables are associated or correlated to an acceptable degree. Therefore the specific hypotheses of the present investigation were validated.

**Keywords:** Financial Budget, Investment, Projection of income, Projection of expenses, Sources of financing, Business management.

## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación nos ha motivado efectuar sobre “El presupuesto financiero como herramienta estratégico para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del distrito de Chaupimarca-Pasco, en el 2018” en donde se ha observado el fenómeno de investigación que en el período de estudio la unidad de análisis comprendido por los conductores y trabajadores no han aplicado el presupuesto financiero de los recursos económicos y financieros que se requieren durante el procesamiento de los productos, para innovar nuevos productos mediante la proyección de sus ingresos y gastos. De igual manera no han gestionado recursos financieros de las entidades bancarias, cajas rurales y cooperativas de ahorro y crédito. Para mejorar la producción y productividad.

“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 La preparación de este presupuesto incluye un presupuesto detallado del balance, el presupuesto del flujo de efectivo, las fuentes de ingresos y gastos del negocio. 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.

Un presupuesto ayuda a una organización a asignar sus recursos a los diferentes departamentos y actividades, para administrar de manera efectiva los flujos de efectivo de la compañía. Hay muchos tipos de presupuesto, siendo uno de ellos el presupuesto financiero. Con el presupuesto financiero, la organización está bien preparada para cubrir los gastos a corto y a largo plazo.

El presupuesto financiero ayuda a la empresa a planificar y controlar sus entradas y salidas de efectivo y su posición financiera general. También ayuda a la empresa a trabajar hacia objetivos a largo plazo. son útiles para los inversionistas financieros, que necesitan medir la salud del negocio y comprender su posición financiera en relación con los competidores.”<sup>1</sup>

El tema de investigación está dividido en cuatro capítulos. En ese sentido en el Capítulo I; Planteamos los argumentos del problema de investigación, objetivos, justificación del tema y las limitaciones de la investigación. El Capítulo II Trata sobre el Marco Teórico de las teorías relacionadas con el tema de investigación, El Marco Conceptual. El Capítulo III, Corresponde a la Metodología y Técnicas de Investigación, Método del Estudio, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, de igual forma corresponde a la formulación de la Hipótesis, identificación y Operacionalización de Variables en torno al problema formulado. El Capítulo IV, Corresponde a los resultados y discusión obtenidos de las Técnicas e Instrumentos de investigación aplicados en base al trabajo de campo realizado. Por lo cual esperamos que el presente tema de investigación sea un aporte para las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial que se dedican a la fabricación de muebles de la Provincia de Pasco y para los estudiantes y profesionales que requieran aplicar y profundizar dicho fenómeno de investigación .

---

<sup>1</sup> Helmut Sy Corvo , Presupuesto financiero: características, para qué sirve, tipos,. ifeder.com/presupuesto-financiero/

## ÍNDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema.....	1
1.2. Delimitación de la Investigación .....	3
1.3. Formulación del problema.....	3
1.4. Formulación de Objetivos .....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos .....	5
1.5. Justificación de la Investigación .....	5
1.6. Limitaciones de la Investigación. ....	6

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudio.....	7
2.2. Bases Teóricas – Científicas.....	8
2.2.1. Presupuesto Financiero .....	8
2.2.2. Pasos para elaborar un Presupuesto Financiero.....	29
2.2.3. La planeación financiera a través de un presupuesto.....	37
2.2.4. Errores comunes al elaborar presupuestos financieros para una empresa. ....	37
2.2.5. Presupuesto en Pymes, importancia de elaborarlo adecuadamente .....	41
2.2.6. Cómo armar un Plan Financiero para Pyme.....	43
2.2.7. Concepto de gestión empresarial. ....	46
2.3. Definición de Términos Básicos .....	55
2.4. Formulación de Hipótesis.....	57
2.5. Identificación de Variables .....	58

2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.....	59
---	----

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de Investigación.....	60
3.2. Métodos de Investigación.....	60
3.3. Diseño de Investigación .....	60
3.4. Población y Muestra.....	61
3.4.1. Población .....	61
3.4.2. Muestra.....	61
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: .....	61
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	62
3.7. Tratamiento Estadístico.....	62
3.8. Selección, Validación y Confiabilidad de Instrumentos de Investigación .	62
3.9. Orientación Ética.....	65

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Descripción del Trabajo de Campo .....	68
4.2 Presentación, Análisis e Interpretación de resultados .	69
4.2.1. Aplicación del presupuesto financiero.....	69
4.2.2. Análisis del rubro de inversiones .....	71
4.2.3. Proyección del volumen de producción.....	72
4.2.4. Proyección de los ingresos.....	73
4.2.5. Información sobre los ingresos y egresos .....	75
4.2.6. Calculo del costo primo por cada unidad producida .....	76
4.2.7. Calculo de los costos indirectos.....	77
4.2.8. Proyección de gastos en el presupuesto financiero.....	79
4.2.9. Falta de registro de los gastos en las ventas .....	80
4.2.10. Falta del registro de los gastos financieros.....	82
4.2.11. Gestiones sobre fuentes de financiamiento .....	83
4.2.12. Conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES .....	85
4.2.13. Conocimientos sobre planificación y organización de MYPES ....	86
4.2.14. Conocimientos sobre dirección y control de MYPES .....	88
4.3. Prueba de Hipótesis .....	89

4.3.1	Contrastación de Hipótesis General.....	89
4.3.2	Contrastación de las Hipótesis específicas .....	91
4.4.	Discusión de Resultados.....	98
	<b>CONCLUSIONES</b>	
	<b>RECOMENDACIONES</b>	
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Identificación y determinación del problema

“Según Claudio Pizzi, Presupuestos para pymes y emprendedores señala en principio diremos que los presupuestos son de gran importancia para la dirección de una empresa porque sirven de apoyo para tomar decisiones. Cuanto más acertadas sean esas decisiones, mejores beneficios tendrán para ellas. El Presupuesto es un instrumento que deberían utilizar todas las empresas para dirigir sus operaciones. Es una técnica indispensable tanto en el ámbito del sector público como del privado. **El presupuesto es en definitiva, un plan** es un conjunto de actividades programadas anticipadamente que expresa lo que la administración tratará de realizar para obtener un objetivo propuesto. Es integrador porque toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es coordinado porque los planes de la entidad deben ser preparados conjuntamente y en armonía para que el todo sea igual a la suma de sus partes. Debe ser expresado en unidades monetarias. En

términos generales, el presupuesto es planear y predeterminar cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.”<sup>2</sup>

Las Micro y Pequeñas Empresas manufactureras del Distrito de Chaupimarca –Provincia de Pasco dedicados a la fabricación de productos de madera durante el 2018, no han aplicado herramientas de gestión como el presupuesto financiero, para considerar y proyectar los recursos de ingresos y gastos por los productos que procesan por lo cual desconocen el flujo de efectivo, no han realizado inversiones para mejorar el volumen de producción, y para mejorar sus equipos y maquinarias que emplean durante las etapas del procesamiento, además carecen de conocimientos sobre gestión empresarial para la toma de decisiones y establecer el precio de venta que permita competir en el mercado con su competencia.

En ese contexto, la investigación tiene el objetivo de determinar la importancia sobre la aplicación del presupuesto financiero, las MYPES materia de estudio no han realizado créditos en el sistema financiero por desconocimiento de las fuentes de financiamiento que conocen en forma empírica sobre las alternativas de financiamiento, incidiendo en procesos tradicionales o por la experiencia que tienen los empresarios, rechazando las nuevas propuestas financieras, este fenómeno es consecuencia de la falta de conocimiento sobre las fuentes de financiamiento.

---

<sup>2</sup> Claudio Pizzi



Siendo las micro y pequeñas empresas ( MYPES) son claves en el crecimiento económico y en la generación de empleo en el país. Por ello, la salud financiera de las Mypes es un tema que debe importar a todos.

## **1.2. Delimitación de la Investigación**

### **a) Delimitación Espacial:**

MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca-Pasco

### **b) Delimitación Temporal:**

El estudio comprende el período del 2018

### **c) Delimitación Social:**

Las técnicas orientadas a la recolección de información serán aplicadas a los conductores o administradores, y empleados de las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca –Pasco.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema principal**

¿En qué medida la carencia de aplicación del presupuesto financiero influye para optimizar la gestión empresarial en las

MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?

### **1.3.2. Problemas Específicos:**

- a) ¿En qué medida la falta de análisis de inversión influye para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?
- b) ¿De qué manera la falta de proyección de ingresos en el presupuesto financiero influye para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?
- c) ¿En qué medida la falta de proyección de gastos influyen para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?
- d) ¿De qué manera la carencia de fuentes de conocimiento influye para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?

## **1.4. Formulación de Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Identificar y evaluar los factores de la carencia de aplicación del presupuesto financiero para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a) Analizar y evaluar la falta de análisis de inversión para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.
- b) Analizar y evaluar la falta de aplicación de la proyección de ingresos en el presupuesto financiero para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.
- c) Analizar y evaluar la falta de aplicación de la proyección de gastos para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.
- d) Identificar y evaluar la falta de análisis de las fuentes de financiamiento para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

#### **1.5. Justificación de la Investigación**

El tema de investigación planteado va servir para los conductores de las MYPES manufactureros del Distrito de Chaupimarca de la Provincia de Pasco, para el empleo de la herramienta de gestión del presupuesto financiero para generar liquidez y rentabilidad de los productos que procesan, que es de gran importancia para la dirección de una empresa porque sirven de apoyo para la toma de decisiones.

Va servir para los administradores de las MYPES materia de estudio para prevenir pérdida de recursos, va identificar procesos deficientes que puedan afectar el funcionamiento de la empresa, Asimismo va servir como un indicador para el posicionamiento en el mercado de la Provincia de Pasco, para identificar las oportunidades y amenazas de sus competidores para procesar sus productos y darle un valor agregado.

Va servir para analizar sus proyecciones de ventas y para efectuar gestiones financieras para invertir en el crecimiento y para fomentar hábitos financieros.

El tema de investigación propuesto va contribuir a las empresas materia de estudio para resolver problemas financieros que adolecen para implementar y ejecutar en la organización de sus empresas la aplicación del presupuesto financiero.

#### **1.6. Limitaciones de la Investigación.**

En la elaboración del tema de investigación no se ha encontrado limitaciones que afecta su desarrollo, sin embargo debo mencionar los gastos económicos que van generar el desarrollo del presente tema de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de Estudio**

##### **Antecedente N° 01**

En la Oficina de Coordinación del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables, de la UNDAC se encuentra una tesis denominado, “La Contabilidad Gerencial para mejorar la gestión financiera en la empresa Chakaruna’s Trading S.R.L., año 2016 “ para optar el título profesional de Contador Público presentado por Teodolinda Valle Fernandez.

##### **Antecedente N° 02**

En la Oficina de Coordinación del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables de la UNDAC se encuentra una tesis denominado, “Herramientas financieras en la gestión de las empresas hoteleras en el Distrito de Yanacancha año 2015” presentado por Anyela J. Curiñahui Ingaroca y Nilova R.Pascual Dionicio, para optar el título profesional de Contador Público.

## 2.2. Bases Teóricas – Científicas

### 2.2.1. Presupuesto Financiero

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

- Capital de trabajo.
- Origen y aplicación de fondos.
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- Nuevas aportaciones de capital.

**“Los principios básicos para llevar a cabo las consideraciones en el presupuesto financiero son:**

Las inversiones:

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

Costos de inversión de bienes intangibles: *son* los costos relacionados con la puesta en marcha, los de organización, de marcas, de patentes, entre otros.

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

Los costos y los gastos:

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

Los precios de venta:

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

- Analizar los precios de los competidores
- Determinar el público objetivo que se pretende llegar
- Considerar las características del producto
- Analizar la ubicación de la empresa en el contexto social
- En base al volumen de compra de un determinado cliente.
- Época estacional en la cual se vende el producto
- Analizar el costo de producto con su margen de ganancia que permita cubrir los gastos unitarios.

Los márgenes de ganancia en la distribución:

“El **margen de ganancia** es la utilidad obtenida en una operación comercial. Las ventas por si mismas no son relevantes si detrás no existe una utilidad sobre las mismas, pero en cuanto a la vida empresarial el factor comercial es determinante para su funcionamiento. En todo caso se debe evaluar tener un margen

respetable o proceder a la minimización de los costos para no afectar al precio de venta final.”<sup>3</sup>

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

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

### **Períodos Presupuestarios**

El plazo de presupuestario debe ser el año operativo, porque permite tener en cuenta las condiciones del mercado en general y cada cliente en particular. ¿Cuál debe ser el mes de inicio y de cierre del referido período anual? Existen dos posibilidades, a saber: 1. tomar el año calendario como base de presupuestación 2. Se define en función del ejercicio económico legal de la empresa.

El presupuesto financiero debe ser dividido mensualmente;

---

<sup>3</sup> <https://www.gestion.org/consideraciones-en-el-presupuesto-financiero/>

1º porque cada período mensual obliga a realizar controles y a realizar sus correspondientes ajustes en función de los hechos producidos en el mes. Incluso el PF del mes que se inicia debe ser presentado con apertura semanal porque acorta los períodos de incertidumbre y quien lo confecciona automáticamente va definiendo las prioridades en función del grado de cumplimiento que va ya teniendo el presupuesto.

### **Tipos de Presupuesto**

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

#### **a) Presupuesto financiero Base**

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

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

## **b) Presupuesto financiero Operativo**

El PFB, adaptado y ajustado conforme a las distintas decisiones tomadas, da lugar a lo que denominamos “presupuesto financiero operativo”. Si existe un PE adoptado por la organización, validado mediante el PFB y las correspondientes decisiones en materia de ajuste y equilibrio, el PFO adquiere el carácter de hoja de ruta, que va indicando los pasos necesarios para alcanzar los objetivos. En función de esto, es sumamente importante la actualización de la información financiera que puede tener su origen en dos aspectos básicos:

Modificación de las pautas económicas

Ajustes de índole financiera

El primero modifica la proyección económica y como consecuencia directa obliga a considerar la totalidad del PFO, iniciando nuevamente el proceso de toma de decisiones tendientes a lograr su equilibrio o ajuste.

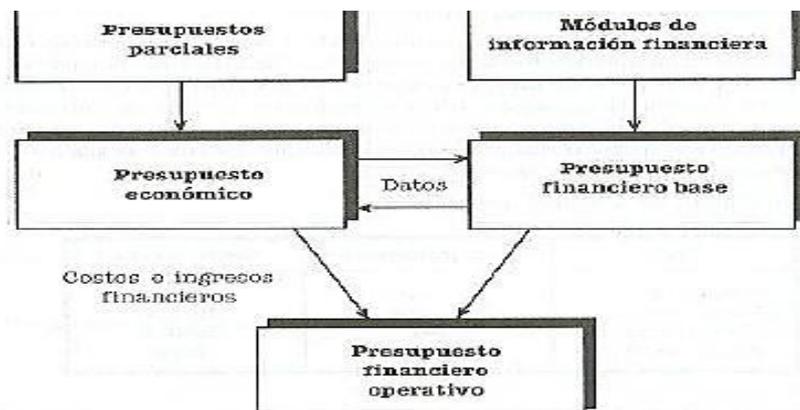
La segunda posibilidad tiene relación financiera, lo que lleva a la organización a efectuar ajustes de tipo temporario (carry over) dentro del periodo presupuestario, como pueden ser la reconsideración de plazos de pagos o toma de préstamos. Estos ajustes no modifican el PFO del período pero son captados por dos subproductos del mismo: Presupuesto financiero mensual (PFM).

Presupuesto financiero semanal (PFS) Estos dos asimilan los impactos de los hechos reales, reprocesando la información financiera a fin de que el PF mantenga su concepción de herramienta de control.

### **Esquemas de Elaboración Presupuesto Financiero Base**

Su elaboración se basa en los siguientes módulos de información Presupuesto económico A partir de éste se define una parte significativa de los flujos de fondos proyectados para el período presupuestado. Analicemos cada uno en particular Ventas Se imputa como “ingresos por ventas”. Es necesario realizar una “apertura teórica” de dichas ventas para estimar los períodos de cobranzas considerando sus plazos de atraso habituales que la empresa soporta. Ésta apertura permite determinar los montos netos a cobrar.

Se debe descartar la utilización de plazos promedios porque carece de validez para realizar estimaciones financieras adecuadas. Cuando habla de apertura teórica de las ventas es determinar del total de las ventas, cuánto corresponde a pago contado, cuánto a 30 días y cuanto a X días.



## EJEMPLO DE APLICACION

### • Presupuesto Económico

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Ventas Brutas	2.500.000	2.000.000	4.000.000		
Descuentos	100.000	65.000	160.000		
Ventas Netas	2.400.000	1.935.000	3.840.000		

### • Apertura de Ventas por Condiciones Teóricas

Condición de venta				
Mes	Contado 10 % descuento	30 días 5 % descuento	30 y 60 días neto	Total
Enero	500.000	1.000.000	1.000.000	2.500.000
Febrero	300.000	700.000	1.000.000	2.000.000
Marzo	700.000	1.800.000	1.500.000	4.000.000

### • Presupuesto Financiero

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>Ingreso por Ventas</b>					
Vtas. Enero	450.000	1.450.000	500.000		
Vtas. Febrero		270.000	1.165.000	500.000	
Vtas. Marzo			630.000	2.460.000	750.000
Efecto I.V.A.	94.500	361.200	481.950	621.600	157.500
<b>TOTAL</b>	<b>544.500</b>	<b>2.081.200</b>	<b>2.776.950</b>	<b>3.581.600</b>	<b>907.500</b>

*A efectos de simplificación, se ha considerado el efecto del impuesto al valor agregado a la tasa del*

### **Presupuesto Financiero Operativo**

Como menciona el autor anteriormente, al PFB se le debe realizar ciertos ajustes por la elección de diferentes cursos de acción.

Analicemos las diferentes posibilidades de acuerdo a lo visto anteriormente:

#### **Alternativa A**

Es obvio que si se realizaron todos los lineamientos establecidos en el PFB sin ningún tipo de modificación o

adicional, estos resultados constituyen excedentes de cajas que la empresa deberá decidir.

### **Alternativa B**

No difiere de lo anterior: la posición final positiva es lo que realmente importó. Esto permite a la empresa autofinanciarse en los meses con déficit de caja, pues la posición acumulada cubre perfectamente dicho déficit. Es esto lo único que hay que prevenir:

tener disponibles fondos necesarios para cubrir los meses deficitarios.

### **Alternativa C**

La tarea en ésta consiste en buscar la manera de equilibrar las posiciones acumuladas negativas como consecuencia de las posiciones parciales de la misma característica. La empresa debe buscar la forma de compensar los superávits con el déficit, y existen dos posibilidades:

- a) Realizar ajustes financieros internos para adelantar ingresos o posponer egresos. Hay que tener en cuenta el impacto económico de ello.
- b) Lograr el financiamiento mediante la toma de préstamos de rápida cancelación, como podría ser el giro en descubierto en la cuenta corriente. Ojo porque el cambiar la forma de pagos o financiamiento puede alterar de tal forma al presupuesto económico que haga modificar la posición final del presupuesto financiero. Dependerá de l

a envergadura de los saldos positivos y ajustes respectivos.

### **Alternativa D**

Es un problema el estar con un PF con posición final negativa.

Para ello hay que analizar las siguientes posibilidades:

a) Problema de rentabilidad:

Si bien vimos que el presupuesto económico no necesariamente incide en el financiero, se puede dar que un PE negativo en algún momento termine incidiendo.

### **Responsabilidad en la Confección, Seguimiento y Control del Presupuesto Financiero**

La responsabilidad recae sobre toda la organización, no sólo del área de finanzas. No existe una persona que se pueda encargar de compilar toda la información. Puede existir un sector encargado de todo lo que sea presupuestos, llámese "Planeamiento Financiero", pero debe poseer un conocimiento integral de la organización, pues también será el responsable de redefinir las prioridades cuando se presenten problemas financieros por incumplimientos presupuestarios. A partir de ello, debería existir el área de Planeamiento y Control. En algunas empresas puede estar dentro del área de Finanzas, pero siempre será necesario que cumpla con aquel requisito de conocimiento profundo e integral de las operaciones del negocio. Volviendo al área de finanzas, aunque el planeamiento financiero no esté a cargo de éste,

igualmente tendrá que asumir los siguientes roles a la hora de la participación en la presupuestario financiera:

- a) Responsable del módulo de información “finanzas”;
- b) Participa activamente en las decisiones de equilibrio financiero presupuestario;
- c) Utiliza como herramientas de operación financiera los subproductos”<sup>4</sup>

### **Presupuestos para Pymes y Emprendedores**

Claudio Pizzi señala, **¿Para qué necesitan presupuestos las empresas pymes y familiares?** En principio diremos que los presupuestos son de gran importancia para la dirección de una empresa porque sirven de apoyo para tomar decisiones. Cuanto más acertadas sean esas decisiones, mejores beneficios tendrán para ellas. El Presupuesto es un instrumento que deberían utilizar todas las empresas para dirigir sus operaciones. Es una técnica indispensable tanto en el ámbito del sector público como del privado.

A continuación daremos algunos TIP's respecto de su armado.

#### **Sistematizar las predicciones**

Sistematizar el proceso de predicción ayuda a la función de control en una empresa, principalmente en dos aspectos:

- Mostrar los resultados que se obtendrán si se ponen en práctica los planes.

---

<sup>4</sup> <https://es.scribd.com/doc/54064914/Presupuesto-Financiero>

- Evaluar el rendimiento, indicando las áreas que requieran atención o acción correctiva.

### **El presupuesto es en definitiva, un plan**

Un plan es un conjunto de actividades programadas anticipadamente que expresa lo que la administración tratará de realizar para obtener un objetivo propuesto. Es integrador porque toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es coordinado porque los planes de la entidad deben ser preparados conjuntamente y en armonía para que el todo sea igual a la suma de sus partes. Debe ser expresado en unidades monetarias.

En términos generales, el presupuesto es planear y predeterminedar cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

### Características generales del presupuesto

- Formulación
- Presentación
- Aplicación

### **Objetivos presupuestarios**

- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- Coordinar todas las actividades para obtener el objetivo trazado.
- Comparar lo presupuestado y los resultados obtenidos. Analizar las diferencias para hacer las correcciones, mejoras y formulaciones de nuevos planes.

- Establecer un control de desvíos y corregir la dirección.
- Tomar decisiones en cualquier etapa del período presupuestado.
- Conocer íntegramente la estructura de beneficios y gastos de la empresa.
- Involucrar a las personas en su armado con el objetivo de “aprender a medir”.

### **Presupuesto por departamento o por área de actividad.**

Cada departamento o área en la empresa, deberá elaborar sus presupuestos. Luego se hará un estudio de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados. La voluntad de los Directivos y su respaldo es indispensable para su buen desarrollo.

### **Métodos para presupuestar.**

Los datos pasados pueden ayudar a planificar los resultados futuros de la empresa. Su uso permite planificar haciendo una secuencia de la experiencia pasada para mejorar lo sucedido. El querer aumentar los ingresos o disminuir los costos va a afectar las operaciones de la empresa. Es necesario determinar un factor básico al cual puedan remitirse todos los presupuestos. Este factor básico son las ventas, expresadas tanto en unidades monetarias como en unidades físicas.

### **Punto de Equilibrio**

Es el punto en donde el total de costos y gastos son iguales a los ingresos totales. Representa el momento en que no existe

utilidad ni pérdida para la empresa. Nos permite conocer cuántas unidades se deben vender como mínimo para recuperar los costos y gastos.

A través de éste se pueden analizar los diferentes productos que se fabrican, indicándonos cuáles son los que reportan beneficios, para incrementar o suspender su elaboración.

En la elaboración del punto de equilibrio intervienen los siguientes elementos:

- Costos fijos: dependen de la capacidad instalada de la empresa. No dependen de las ventas ni de la producción. Ejemplo: alquileres.
- Costos variables: en función directa con las ventas y la producción y aumentarán o disminuirán dependiendo de éstas. Ejemplo, materia primas – comisiones.

El primer paso en la implantación del presupuesto es la determinación de los ingresos, que se obtienen a través de las ventas. Es necesario que se cuantifiquen en unidades por artículo y se proceda a su valuación. Esto servirá de base para la elaboración de otros presupuestos. Permitirá comparaciones conforme se vayan obteniendo resultados.

Para poder llevar a cabo el presupuesto de ventas es necesario realizar un estudio sobre los principales factores que van a influir sobre éstas.

- Causas fortuitas que van a influir en la predeterminación de las ventas. Esta influencia pudo ser favorable o no. Se

debe tomar en cuenta qué hubiera pasado en caso de que no se presentara dicha situación.

- Cambio de materiales o de presentación de los productos – servicios.
- Cambio de producción.
- Cambio de mercados.

La tendencia de Ventas se aplica en productos con una demanda predecible y un comportamiento estable. Se analiza cuáles han sido las ventas en el transcurso de un período de años, y se hace un pronóstico de las ventas futuras.

Los estudios de campo son investigaciones de mercados que se realizan para conocer las razones de compra del consumidor, la existencia de hábitos de compra, pronosticar la demanda. Pueden ser realizadas por agencias externas, pero también pueden ser realizados por personal de la empresa, por ejemplo vendedores.

El inventario se determina tomando en cuenta la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación buscando una situación de equilibrio. Se intenta abastecer correctamente los pedidos y evitar la acumulación excesiva de mercaderías en época de poca demanda.

Se puede medir el tamaño del inventario con el índice “rotación de inventarios“. Se dividen las ventas entre el inventario anual promedio, medida que indica las veces en que los inventarios han dado vuelta en relación con las

ventas en un año. Otro buen indicador es la cantidad de meses de venta que tenemos en existencia en determinado momento. Se obtiene restando al inventario, el costo de ventas de cada uno de los meses siguientes.

El presupuesto de compras dependerá de las necesidades de producción de la empresa en relación con los niveles de inventarios que deben mantenerse en existencia. Si al máximo de inventario final autorizado le agregáramos las materias primas que se utilizarán en la producción, y le restamos el inventario inicial, obtendremos la cantidad máxima que debe recibirse en el período. Para obtener el mínimo que puede recibirse, bastará sumarle las materias primas que se utilizarán, restándole el inventario inicial.

Inventario Final + Materia Prima utilizada – Inventario Inicial =  
Materia Prima requerida

### **El efecto inflacionario.**

Por supuesto, estas estimaciones se deben realizar tomando en cuenta las políticas de la empresa y su vinculación con el estudio macroeconómico realizado. La inflación es un elemento a atender en el armado del presupuesto. Dependiendo de qué tipo de empresas estemos hablando, se manifestará la necesidad de fijar precios de compra, dolarizar los precios de venta, aplicar correcciones por diferencias de cambio, elevar los niveles de inventarios mínimos y buscar fuentes alternativas de proveedores de materias primas.

El presupuesto de mano de obra directa indica el costo esperado del trabajo para la elaboración del producto. Este presupuesto se va a obtener multiplicando el número de productos por el costo promedio de mano de obra; o bien, el número de horas empleadas en la fabricación del producto por el costo promedio por hora de trabajo.

- Trabajo indirecto: esfuerzo humano dedicado a la dirección y supervisión en el proceso productivo.
- Material indirecto, recursos que no se pueden cargar directamente al producto ya que se utilizan en beneficio de la producción, como por ejemplo combustibles, lubricantes.
- Gastos indirectos, servicios necesarios como el gas, la luz, el teléfono, etc.

**Características:**

Los costos fijos permanecen constantes, independientemente del volumen producido.

Los costos variables aumentan o disminuyen en relación con el volumen.

**¿Qué ocurre cuando no tengo parámetros para medir el pasado?**

Se debe trabajar lo que se define como “presupuesto base cero”, es decir, iniciar de cero la tarea de presupuestación en donde las ventas, los gastos y costos serán objetivos a

cumplir, parámetros que debemos fijarnos por cuanto no tenemos “historia presupuestaria” que guíen las predicciones.

### **¿Cuáles son los principales factores por los cuales fracasan los presupuestos?**

Errores típicos:

- Inadecuado sistema de costeo.
- Desconocimiento de la empresa.
- Poca flexibilidad en los criterios de los directores.
- Falta de apoyo directivo y cooperación de la dirigencia.
- Desconocimiento de los planes y de las políticas de la empresa.
- Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
- Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones así como su corrección.
- Insuficientes análisis y estudio de mercado.
- Mala organización y coordinación general.

### **¿Cómo empezar si no sabe por dónde?**

Utilice el plan de cuentas, observe las cuentas de resultado y sus cargos. Le pueden dar un panorama de los gastos.

Comience con ingresos típicos y gastos típicos. Trabaje con líneas generales y luego cuando gane en experiencia, podrá abrir los conceptos en mayor nivel de detalle.

En [dorbaire news \(youtube\)](#) encontrará notas de interés al igual que en la web sobre este y muchos otros temas que podrían ser complementarios sobre la materia. Esperamos que

la nota les sirva para instalar el presupuesto o mejorar el existente. Recuerde que estamos a disposición para colaborar en la gestión de su empresa.

Los planes no son nada, la planificación lo es todo – Dwight D. Eisenhower

Esta época del año en la que el verano deja paso al otoño y las empresas comienzan a tener más o menos claro cómo va a resultar el ejercicio es también el momento en el que a mucha pyme le toca afrontar esa dura catarsis anual que conocemos como “los presupuestos”.

Soy plenamente consciente de que muchas empresas no presupuestan o lo hacen de un modo incorrecto, otro día intentaré convencer a los primeros de la bondad de un presupuesto pero, hoy, buscaré ayudar a los segundos.

Así que vayamos al grano, por lo que, a modo de recordatorio inicial, diremos que el proceso por el cual la empresa llega a elaborar un presupuesto se puede resumir gráficamente del siguiente modo:



No es mi intención centrarme tanto en el proceso presupuestario arriba descrito como en qué problemas más habituales conviene tener en cuenta antes y durante el mismo.

#### 1. Errores en el cálculo y previsión de las ventas.

Se abusa de la información histórica para determinar la cifra de ventas (y no en la fijación de unos objetivos que se han de cumplir para el ejercicio) o bien no se calcula la misma con suficiente detalles: geográfico, por producto, clientes, etc.

Otra causa de errores en la previsión de ventas es no relacionar la cifra de ventas prevista con el efecto que puede tener en el resto de presupuestos de la empresa: gastos comerciales, producción, estructura, inversiones, etc.

No hay que olvidar el hecho de que el presupuesto de ventas es el más importante de todos, ya que condiciona el cálculo del resto de presupuestos.

#### 2. No determinar correctamente el coste de las ventas

De nuevo se repite como error habitual el abuso de la información histórica. No se debe calcular el coste de ventas solo en función de datos de ejercicios anteriores.

Otra alternativa errónea es la de tratar de obtener el coste de ventas a partir de un margen deseado sin tener en cuenta la realidad de la empresa.

#### 3. Mala previsión de los gastos generales

Los gastos generales (o de estructura) son aquellos gastos que necesita la empresa para poder apoyar su actividad y que

no se pueden incorporar a los costes de los productos que vende nuestra empresa, así que hay que considerarlos como gastos del periodo y normalmente existen aunque no se fabrique o venda, ya que su carácter es fijo.

Como ejemplos podríamos dar los relacionados con la dirección general o la de departamentos como finanzas, recursos humanos, servicios generales o informática.

En este asunto los errores más habituales suelen consistir en:

- Calcular los gastos generales en función de un porcentaje de las ventas o de un margen deseado.
- No verificar que el cálculo de los gastos generales sea coherente con el volumen de actividad deseado; aquí es importante recordar que se debe optimizar el importe de este tipo de gastos; todavía en algunas empresas se tiende a gastar lo presupuestado cuando se podría gastar menos.

4. Siempre calcular los datos dividiendo por 12 períodos

Se puede considerar una auténtica “tradición”, por ejemplo, suponer unas ventas totales para el año y luego dividirlos entre doce, obviamente se trata de un error, ya que en muchos negocios se produce estacionalidad o hay que considerar la liquidación de *stocks*, rebajas, el lanzamiento de nuevos productos, etc.

5. Usar solo datos históricos para realizar el presupuesto

Aunque ya se ha mencionado antes, no me resisto a reiterarlo, es un grave error extrapolar y utilizar los datos del pasado sin

un análisis previo y, como mucho, aplicar algún factor corrector muy general para aumentar o disminuir los importes considerados.

6. No relacionar los objetivos fijados con los responsables de los mismos.

Si el análisis y valoración de resultados no están asociados a unos responsables directos, luego durante el seguimiento del presupuesto se hace imposible pedir responsabilidades y, obviamente, conseguir mejoras.

Me he encontrado muchas pymes en las que el responsable de todo en el presupuesto es el director general o gerente de la empresa. Está claro que no es así, el equipo debe asumir sus responsabilidades siempre desde el hecho de que se busca ver si se cumplen los objetivos para el año más que fiscalizar la actividad de los directivos y sus equipos.

7. Marcar resultados inalcanzables

Todo el presupuesto se descompensa si se marcan objetivos inalcanzables; por una parte obliga a continuas correcciones durante el ejercicio y por otra le resta credibilidad desde un punto de vista interno.

Si, por ejemplo, las ventas son excesivamente optimistas, también supondrán que se dimensionan en exceso otras partidas presupuestarias, basta con pensar en la fuerza de ventas necesaria.

8. Pensar que el presupuesto es un sistema de control financiero cuando debería ser una ayuda para la consecución de objetivos

Aquí nos encontramos con que para buena parte de la empresa el presupuesto es algo ajeno y poco útil, es un documento “esotérico” que es útil para el director financiero o, si existe, para el responsable de control de gestión.

Así que el resto de responsables piensan que dedican mucho tiempo y esfuerzos al presupuesto a costa de su trabajo habitual, por lo que hay quienes se limitan a cumplir con el expediente y poco más.

### **2.2.2. Pasos para elaborar un Presupuesto Financiero**

El presupuesto es la expresión financiera del plan operativo de una empresa por un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Por lo general, al inicio del año los gerentes preparan un plan donde detallan los logros que se quieren obtener durante el periodo respecto a ingresos, gastos y utilidad neta.

Es una de las herramientas más valiosas con las que tu empresa puede contar porque te brinda un plan de acción tanto a corto como a largo plazo. Cuando es utilizado de manera eficiente puede ayudarte a cumplir los objetivos empresariales, identificar señales de advertencia a tiempo y así transformar a tu empresa en una más productiva y rentable para contar con una ventaja competitiva en un mercado desafiante.

## **Pasos básicos para elaborar un presupuesto financiero para tu empresa.**

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

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

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

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

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

## 2. Pronosticar ventas o ingresos

El primer dato con el que debes contar es el monto de las ventas estimadas, para determinar este número es fundamental que tomes en cuenta algunos factores que influyen en el mismo como son:

- a) Demanda estimada del producto o servicio.
- b) Mercado meta.
- c) Competencia directa e indirecta.
- d) Precio promedio de mercado del producto y/o servicio.
- e) Capacidad de producción.

Puedes estimar 3 escenarios principales: ventas bajas, ventas moderadas y ventas altas. La meta del **pronóstico de ventas** es realizar la estimación lo mejor posible tomando como base la información que se tiene actualmente, de esta manera estarás asegurando que tu proyección está lo más ajustada posible a la realidad, esto es de gran importancia ya que sobre este dato es que se toman decisiones en distintas áreas desde la producción, compra de materia prima hasta contrataciones de personal.

Existen diversos **métodos para realizar un pronóstico de ventas**, entre otros están los siguientes:

**a) Datos históricos:** Consiste en tomar en cuenta las ventas de años anteriores y analizar la tendencia, por ejemplo si en años pasados se ha tenido un incremento de un 10% en las ventas se pronosticaría que éstas sigan aumentando a ese mismo ritmo.

**b) Tendencias del mercado:** En este método lo que se toma en cuenta es algún indicador o estadística del sector o mercado como podría ser el Índice de Precios al consumidor.

**c) Ventas potenciales del mercado:** Para llevar a cabo un pronóstico en base a este criterio se deberá de considerar el total de las ventas que se estima que se puedan generar en el mercado en que compites, de esa manera en base a tu capacidad de producción y distribución se determinará qué porcentaje de ese total podrías alcanzar.

**d) Juicios personales:** Bajo esta modalidad, lo que se realiza es un sondeo con personas especializadas, también puede darse en base a tu propia experiencia en el negocio, preguntando a tus empleados directamente relacionados a las ventas, etc., de esta manera se puede lograr estimar la tendencia de ventas.

### **3. Presupuestar gastos (costos fijos y variables)**

Para toda empresa es importante contar con herramientas que le permitan tener el control y seguimiento sobre las inversiones realizadas y las salidas de dinero, es por eso que el presupuesto de gastos toma importancia. De esta manera podrás detallar cada uno de los gastos y disponer de tus recursos de la manera más eficiente, para estimarlo es esencial que consideres los siguientes puntos:

**a) Gastos generales de la compañía,** divididos por fijos (agua, luz, nómina etc) y variables (costos de venta, gastos administrativos). De preferencia es conveniente identificarlos por

departamento para tener una visión completa de qué se gasta en cada una de las áreas.

**b) Proyectos planeados** en los que se tiene contemplado realizar inversiones, no importando que sean de tamaño pequeño o grandes e importantes planes.

**c) Imprevistos:** Es crucial para una compañía contar con un monto determinado para algún gasto no considerado que pueda surgir durante la operación, esto puede ser la diferencia entre la solvencia de un negocio o un gran problema de liquidez.

Este presupuesto por lo general se debe realizar de manera anual, aunque es posible que sea semestral o trimestral dependiendo de las necesidades de la empresa, la industria en que se desenvuelva, etc., sin embargo, es fundamental que esté detallado de manera mensual para poder monitorear y controlar los gastos de manera más eficiente, esto con el fin de priorizar y evaluar los efectos que generan a la empresa.

#### **4. Pronosticar el flujo de efectivo**

El flujo de efectivo proyectado es una herramienta básica para la gestión financiera, con ella se planifica el uso más eficiente del efectivo con que cuenta tu empresa buscando mantener saldos cercanos a las necesidades de dinero que requiere la empresa para su correcta operación. Esta planeación ayuda a evitar que se ponga en peligro el cumplimiento de las obligaciones de la organización hacia sus proveedores, acreedores y personal o que

por el contrario, exista efectivo ocioso que no esté generando ganancia alguna.

Cuando es positivo indica que la empresa tiene financiamiento suficiente para la operación, en caso contrario requeriría contar con financiamiento adicional que podría venir de los accionistas o de algún crédito bancario.

A este reporte también se le conoce como presupuesto de flujo efectivo y se puede realizar mediante dos métodos:

**a) Método indirecto:** Bajo este criterio, se divide el flujo en 3 categorías que son, flujo operativo, flujo de inversión y flujo de financiamiento. Para poder realizarlo con este método es necesario contar con el balance general y estado de resultados de los últimos dos años.

**b) Método directo:** En este caso se identifica el efectivo recibido y los pagos en efectivo realizados a través de la operación de la empresa. El efectivo recibido menos el efectivo que salió te da como resultado el efectivo neto procedente de la operación, éste equivale a la utilidad neta con contabilidad de caja.

## **5. Estructurar el presupuesto de todas las áreas de la organización.**

Como parte del proceso de la implementación de presupuestos en la empresa, es esencial que cada una de las áreas operativas cuente con su presupuesto individual para que sea más sencillo el control y seguimiento, lo que a su vez va a colaborar al cumplimiento del presupuesto organizacional.

Al implementar los presupuestos por cada área de operación se tienen ventajas como las siguientes:

- a) **Motivación y reto para los empleados** al tener que cumplir con metas específicas y alcanzar los objetivos del presupuesto para aportar valor y colaborar en la obtención de la meta global de la empresa.
- b) **Brinda la responsabilidad a cada persona asignada** en cuanto al manejo más eficiente de los recursos.
- c) **Ayuda a la toma de decisiones** autónomas de cada encargado de área.
- d) **Evita** que los objetivos operacionales sean manipulados por los encargados.
- e) **Consolida la estructura organizacional** delimitando autoridad y responsabilidad.
- f) **Fomenta la planeación y anticipación** a las situaciones que puedan presentarse.
- g) **Arroja importantes indicadores** como: eficiencia en ventas, productividad, eficiencia por departamento, uso de los recursos, cumplimiento de metas, gastos innecesarios, etc.

#### **6. Programar revisiones periódicas de seguimiento**

El primer paso para realizar un proceso de revisión del presupuesto es examinar el actual y comparar los montos estimados con el gasto y/o ingreso real que se tuvo. Si existen partidas que constantemente resultan fuera de presupuesto

para perjuicio de la empresa deberán ser evaluadas de nuevo y revisadas de manera individual.

Cabe mencionar que las revisiones de presupuesto no son una actividad puntual o única en un periodo de tiempo, para que tu negocio esté bien gestionado deben de realizarse continuamente las revisiones en un ciclo de mejora continua buscando siempre la mayor rentabilidad sin disminuir la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

#### **7. Tomar acciones respecto a las variaciones de resultados vs presupuesto**

Conforme se realizan las revisiones del presupuesto se hace frente a la situación y desempeño real de la empresa de acuerdo a los recursos asignados en el mismo, cuando se detecta alguna desviación es importante que se lleven a cabo las acciones pertinentes para corregirlo e identificar las áreas de la empresa que no están siendo eficientes en el manejo de los recursos asignados, determinar prioridades y realizar los ajustes que sean necesarios para que se cumplan en tiempo y forma.

**Es crítico que durante este proceso analices con detalle si las desviaciones presentadas se deben a un mal manejo por parte del personal encargado**, a un evento extraordinario que se presentó durante el periodo o incluso si es válido que se evalúen de nuevo las políticas de gastos o las estimaciones

de ventas para corroborar que se está presupuestando de la manera correcta en base a objetivos específicos, realistas, medibles y alcanzables en el periodo de tiempo determinado.

### **2.2.3. La planeación financiera a través de un presupuesto**

La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la organización un funcionamiento más ordenado al aprovechar las oportunidades y recursos financieros, prever las necesidades de dinero con anterioridad y priorizar su aplicación buscando la mayor rentabilidad. Al contar con el ERP SAP Business One como tu aliado tendrás una gran herramienta para generar la información más confiable que te ayudará a realizar tus presupuestos de manera eficiente y así lograr una empresa rentable y productiva que funcione como una maquinaria perfectamente coordinada.

¿Te interesa saber más del mejor ERP del mundo para las medianas empresas (no exageramos? Solicita la Demo SAP Business One. Es completamente gratis y no tienes ningún compromiso de adquirir el software después de probarla. Con la Demo te podrás dar cuenta de primera mano como SB1 puede ajustarse a las necesidades de tu empresa.

### **2.2.4. Errores comunes al elaborar presupuestos financieros para una empresa.**

Es indudable que para que una empresa tenga la capacidad de crecer debe contar con una administración eficiente de sus recursos financieros y un óptimo control de las actividades

planeadas para lograr la consecución de las metas organizacionales.

Implementar la práctica de elaborar presupuestos es una manera de asegurar que en tu organización se estarán aprovechando los recursos de forma eficiente y que la empresa podrá hacer frente a los compromisos actuales y futuros ya que ésta es una manera de visualizar los posibles escenarios que se pueden presentar tanto de manera interna en la organización como en el mercado en el que se compete.

Durante la planeación y puesta en marcha de la elaboración de presupuestos para tu empresa existe la posibilidad de que se presenten algunos errores que pueden causar que no se obtengan los beneficios esperados de esta práctica, para ayudarte a evitar esta situación en CorpoNet hemos identificado los 6 errores más comunes que se cometen en las empresas al implementar controles presupuestarios. A continuación te compartimos el listado.

### **1. No alinear el presupuesto a la estrategia y planeación de la organización**

Al ser el presupuesto una herramienta que forma parte de la gestión integral de la empresa es muy importante que esté alineado a la estrategia organizacional y a las metas superiores que se tienen contempladas alcanzar. Las empresas utilizan el presupuesto como un sistema de control administrativo para establecer objetivos, asignar recursos y revisar resultados, sin

embargo en la mayoría de las ocasiones este proceso se enfoca en el corto plazo y no se realiza tomando en cuenta la planificación estratégica lo que es un error ya que éste tiene un gran impacto en el desempeño de la empresa.

**La estrategia y el presupuesto deben de coincidir en el mismo camino a pesar de tener enfoques de tiempo distintos** ya que si por ejemplo en la planeación has decidido que una estrategia principal de este año es lograr el crecimiento de la participación de mercado de tu empresa y el presupuesto está enfocado en la reducción de costos lo que sucederá es que los objetivos serán contradictorios y al final no podrán lograrse con éxito. El presupuesto es la estrategia vista desde el punto de vista económico, por eso es de gran valía que estén alineados.

### **1. Concentrar la responsabilidad del presupuesto en la Dirección General.**

Si bien es cierto que los presupuestos deben ser una iniciativa en la que esté involucrada la alta dirección de la empresa, la responsabilidad en el diseño, la ejecución y control deben de ser delegados a cada uno de los responsables del área. Como te compartimos en nuestro artículo sobre los Pasos para elaborar un presupuesto, es esencial que cada una de las áreas operativas cuente con su presupuesto individual para que sea más sencillo el control y seguimiento, lo que a su vez va a contribuir al cumplimiento del presupuesto organizacional.

Este proceso implica que se involucre a los líderes de cada área desde la elaboración del presupuesto ya que ellos son quienes tienen más conocimiento de lo que sucede en el día a día en sus departamentos además de que al ser parte de la planeación del mismo van a tener más en claro sus objetivos y serán responsables de ejecutar los planes de acción así como el seguimiento puntual.

## **2. Sobreestimación en la determinación del monto de ventas**

Un error muy común que se puede presentar al elaborar un presupuesto es pronosticar un escenario más optimista de lo que las condiciones de mercado permiten, esto es proyectar ventas que están muy por encima de las ventas reales.

Es necesario que el cálculo del presupuesto de ventas sea realizado con mucho cuidado y cautela ya que si los ingresos que estás tomando como referencia no coinciden con lo que es factible lograr podrías estar comprometiendo recursos que no se tienen y por consecuencia la empresa estará en dificultades para cumplir con sus compromisos pactados tanto con clientes como con proveedores.

Recuerda que el presupuesto es un pronóstico de lo que se espera que suceda por lo tanto, es preferible que seas objetivo y prudente, para estimar este monto puedes apoyarte de distintos métodos para realizar un pronóstico de ventas y en el Formato

de presupuesto que te ofrecemos para descargar de forma gratuita en nuestro blog.<sup>5</sup>

### **2.2.5. Presupuesto en Pymes, importancia de elaborarlo adecuadamente**

Dedicar tiempo y esfuerzos para elaborar unos presupuestos ajustados a la realidad de las Pymes es una estrategia que permite que estas se acerquen más al logro de sus objetivos y brinda a los administradores un apoyo sólido para la toma de decisiones.

El concepto de presupuesto resulta de un análisis financiero del pasado, presente y futuro de la empresa y tras evaluar aspectos como: los índices históricos de ventas; el recurso humano, tecnológico y económico; la capacidad de producción; indicadores económicos y todo lo que provea información para la planeación estratégica de los siguientes períodos de la empresa. En síntesis, es un plan que permite programar actividades a futuro para cumplir los objetivos de la organización.

El presupuesto es el punto de partida para la mayoría de decisiones de la empresa, dependiendo de este se tendrán en cuenta decisiones en cada departamento, desde la etapa de producción hasta el recaudo de las ventas.

Uno de los motivos por los cuales muchas Pymes y microempresas en Colombia fracasan es el inadecuado manejo de los presupuestos o, en el peor de los casos, la carencia de esta herramienta dentro de su operación diaria. Se hace importante que

---

<sup>5</sup> <https://blog.corponet.com.mx/6-errores-comunes-al-elaborar-presupuestos-financieros-para-una-empresa>

las Pymes tomen en cuenta que se requiere de una planeación adecuada de presupuesto para evaluar su rendimiento y mostrar los resultados de cada una de las áreas evidenciando en qué oportunidades se pueden mejorar procesos, conseguir herramientas o suprimir actividades innecesarias en la organización.

Importancia del presupuesto.

Estos son algunos de los motivos que deberían tener en cuenta las Pymes y microempresas que aún no hayan implementado un presupuesto para optar por destinar algunos recursos y tiempo a la elaboración del mismo.

- El presupuesto sirve como una herramienta de prevención para las diferentes situaciones que puedan suscitar pérdida de recursos para la compañía, puesto que al realizarlo la administración identifica procesos deficientes y riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio.
- Las empresas que tienen un adecuado presupuesto están un paso adelante de otras en el mercado, ya que con la evaluación inicial y la identificación de las oportunidades y amenazas de su entorno pueden innovar y aprovechar diferentes oportunidades para generar productos con un valor agregado que supere a la competencia.
- El presupuesto permite analizar estrategias para incrementar las ventas ya que los administradores cuentan con unas proyecciones aterrizadas a la información histórica de la

empresa y estas pueden, en ocasiones, suscitar alertas en caso de que la organización tenga una mayor ambición para el futuro, lo cual les permite actuar a tiempo, ya sea incrementando sus recursos para aumentar las ventas o justificando a los socios por qué se debe actuar con cautela con el recurso actual.

- Los empleados, colaboradores, inversionistas y, en general, todas las personas vinculadas con el objeto social de la empresa pueden trabajar con un rumbo definido teniendo la información del presupuesto de la empresa, así el manejo de recursos y el destino de los mismos tendrá un mejor manejo.
- Un buen manejo de presupuesto permite a las empresas tener menores costos y gastos de producción.
- Tener un presupuesto adecuado permite que las empresas busquen con tiempo buenas opciones de proveedores que provean materiales de calidad a buen precio.

Visto todo lo anterior, puede decirse que son innumerables los beneficios que trae para las empresas establecer en sus políticas la elaboración de un adecuado presupuesto, y que esto les puede garantizar el éxito y la continuidad del negocio en marcha.<sup>6</sup>

#### **2.2.6. Cómo armar un Plan Financiero para Pyme**

Se trata de cinco consejos que te ayudarán a calcular sus gastos y visualizar el tiempo que les tomará alcanzar sus objetivos.

---

<sup>6</sup> <https://actualicese.com/actualidad/2017/07/21/presupuesto-en-pymes-importancia-de-elaborarlo-adecuadamente/>

Un plan financiero es vital para que las pequeñas y medianas empresas (pymes), tengan un buen desarrollo y perduración en el mercado, ya que así podrán calcular sus gastos y visualizar el tiempo que les tomará alcanzar sus objetivos.

El plan financiero debe ser elaborado para que se ajuste a los diferentes escenarios que pudieran presentarse a mediano y largo plazo, pues la empresa estará preparada para cualquier eventualidad, pero ¿cómo hacerlo?

La plataforma financiera de créditos Konfío, sabe bien de esto por lo que brinda cinco consejos para armar el plan financiero de tu pyme en el 2018.

### **1. Establece metas y objetivos**

Debes definir en qué se destinará el capital de tu empresa. A partir de un diagnóstico que indique cuál es el estado financiero, puedes establecer hacia dónde quieres que se dirija y fijar una meta financiera realista que incluya rentabilidad, liquidez y apalancamiento.

### **2. Elabora un presupuesto**

Tener un registro sólido de todos los capitales que entran y salen de la empresa sirve para elaborar un presupuesto a partir del cual pueda partir tu plan financiero.

Registra tu salario fijo en los ingresos, así como el financiamiento externo, entradas diversas por proyectos extra, etcétera; en los egresos considera los gastos fijos como rentas y servicios, mantenimiento y adquisición de insumos.

### **3. Prioriza los gastos**

Con el presupuesto elaborado, puedes visualizar los gastos que son imprescindibles para llegar a la meta financiera de tu plan, además de eliminar todos los gastos innecesarios que no reportan beneficios para la empresa.

Restringir las salidas de capital sirve para mantener el gasto al mínimo y optimizar los ahorros de la empresa.

### **4. Haz una calendarización y proyección de metas**

Realiza un calendario de pagos, inversiones y gastos, a corto, mediano y largo plazo, que contemple las metas y alcances del plan financiero. Esto sirve para establecer la disponibilidad de capital a lo largo del año, visualizar cuánto tiempo tomará alcanzar cada meta y administrar de manera inteligente los recursos en caso de emergencias e imprevistos.

### **5. Verifica el plan financiero y crea diversos escenarios**

Comprueba que los gastos contemplados y el ahorro que se obtendrá con tu plan correspondan a las metas fijadas en primer término, que no existen fugas de dinero y que el propio plan puede ser susceptible de cambios en caso de requerir ajustes.

Esto último es importante, pues los factores externos del mercado, como tasas de interés, fluctuaciones en el mercado y reformas financieras y fiscales, son impredecibles, por lo que debes estar preparado para realizar cambios en el plan inicial que te permitan continuar con tu meta financiera.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-armar-un-plan-financiero-para-tu-pyme-en-2018>

### **2.2.7. Concepto de gestión empresarial.**

“Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarrazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.

La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

- Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
- Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.

- Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
- Diseñar las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.

Como vemos su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente.

Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

### **Planificación**

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

### **Organización**

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados".

### **Personal**

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"

### **Dirección**

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

### **Control**

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

En este tema hemos estudiado sucintamente aspectos de la gestión que más adelante desarrollamos ampliamente. Hemos de tener en cuenta que en nuestra trayectoria profesional nos encontraremos con varias formas de gestionar las empresas o negocios. Cada una de ellas tiene sus propias necesidades de gestión.

### **El control de gestión**

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos

Convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en temas posteriores, hemos de hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades

excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa efecto.

Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería.

Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar

normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal - alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos.

Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades

"humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.”<sup>8</sup>

“El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. **El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean,** y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privados empresarial. De todas formas

---

<sup>8</sup> Pedro Rubio Domínguez , Introducción a la Gestión Empresarial , Instituto Europeo de Gestión Empresarial .

debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, **aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión**, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial. De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es **la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.**

#### **Funciones principales sobre gestión empresarial.**

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la **planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos** que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno

correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta**, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

**La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación** por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

**El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso** que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio

o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa”<sup>9</sup>

### 2.3. Definición de Términos Básicos

#### a) El Presupuesto Financiero

Se refiere a los recursos económicos y **financieros** necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos.

#### b) Gestión Empresarial

Es el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia.

#### c) MYPES Manufactureros

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o MYPES – SUNAT,

#### d) Costos de Ventas

Es el gasto o el **costo** de producir de todos los artículos vendidos durante un período contable. Cada unidad vendida tiene un **costo de**

---

<sup>9</sup> <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

**ventas** o **costo** de los bienes vendidos. ... **Costo de Ventas** =  
Inventario al comienzo del periodo + Compras y gastos durante el  
periodo - Inventario al Final del Periodo.

**e) Proyección de Ventas**

Es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Es una predicción que es sinónimo de una previsión de **ventas**. Ambas ayudan a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de **ventas** están a la alza o a la baja.

**f) Priorización de Gastos**

Prenda a **priorizar** sus **gastos** personales. Saber esto le permitirá tener salud financiera y, además, tener dinero hasta el fin de mes. Dé prioridad a los **gastos** personales que afectan su tranquilidad para sobre vivir y que parten de un compromiso muchas veces contractual, como el pago del arriendo.

**g) Capacidad de Producción**

La **capacidad de producción** o **capacidad** productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada.

La **capacidad de producción** o **capacidad productiva** es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

Los incrementos y disminuciones de la capacidad productiva provienen de decisiones de inversión o desinversión (por ejemplo, la adquisición de una máquina adicional). Además se debe tener en cuenta la mano de obra, inventarios, entre otros

También puede definirse como cantidad máxima de producción, que se pueden obtener por la entidad en un período con la plena utilización de los medios básicos productivos bajo condiciones óptimas de explotación<sup>10</sup>

## **2.4. Formulación de Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis General:**

La carencia de aplicación del presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

### **2.3.2. Hipótesis Específicos:**

a) La falta de análisis de inversión en el presupuesto financiero influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

b) La falta de proyección de ingresos en el presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

---

<sup>10</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Capacidad\\_de\\_producci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Capacidad_de_producci%C3%B3n)

- c) La falta de proyección de gastos en el presupuesto financiero influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.
- d) La falta de análisis de las fuentes de financiamiento influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

## **2.5. Identificación de Variables**

### **Variables Independientes**

- Presupuesto Financiero
- Análisis de Inversión
- Proyección de Ingresos
- Proyección de gastos
- Fuentes de Financiamiento

### **Variable Dependiente**

- Gestión Empresarial

## 2.6. Definición Operacional de variables e indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES
<b>Presupuesto Financiero</b>	<p>“El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos. Comúnmente la factibilidad es la parte más importante, ya que con ella se resuelven otras insuficiencias de otros recursos. Lo anterior, es lo más duro de alcanzar y se necesitan de acciones adicionales cuando no se tienen.”<sup>11</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de Inversión</li> <li>-Proyección de Ingresos</li> <li>-Proyección de gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de inversión de bienes tangibles.</li> <li>- Costo de inversión de bienes intangibles.</li> <li>- Activo circulante o capital de trabajo.</li> <li>- Volumen de producción.</li> <li>- Número de productos vendidos.</li> <li>- Precio de ventas</li> <li>- Flujo de caja</li> <li>- Costo primo</li> <li>- Costos de fabricación.</li> <li>- Gastos administrativos.</li> <li>- Gastos de ventas</li> <li>- Gastos financieros</li> </ul>
<b>Gestión Empresarial</b>	<p>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</p> <p>“La gestión empresarial puede definirse como la habilidad que poseen los líderes de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas para lograr el objetivo propuesto por medio de diversas estrategias.</p> <p>Gestión empresarial es conducir con calidad, seguridad, responsabilidad, confianza, competencias, protección al trabajador, etc. Dichos factores imprescindibles harán crecer a una empresa generadora de productos y servicios La gestión empresarial es la brújula que guía el camino de un negocio, “<sup>12</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuentes de Financiamiento.</li> <li>Conocimientos gerenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factoring</li> <li>- Descuento de letras</li> <li>- Tarjeta de crédito empresarial</li> <li>- Leasing</li> <li>- Descuento de letras</li> <li>- Tarjeta de crédito empresarial</li> <li>- Conocimientos de planificación</li> <li>- Conocimientos de organización</li> <li>- Conocimientos de dirección</li> <li>- Conocimientos de control.</li> </ul>

<sup>11</sup> <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-financiero-basico/>

<sup>12</sup> <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo al tema de investigación y a la naturaleza de los problemas y objetivos formulados el presente estudio corresponde a una investigación APLICADA.

#### **3.2. Métodos de Investigación**

En la presente investigación se ha empleado el método Descriptivo en su modalidad Ex Post – Facto.

#### **3.3. Diseño de Investigación**

“El diseño de investigación que se ha aplicado en este tipo de estudio es el siguiente:

$$M=OX \text{ r } O Y$$

**Dónde:**

- M = muestra en la que se realizara el estudio
- O = Observaciones obtenidas en cada una de las variables
- X = Presupuesto Financiero

- Y = Gestión Empresarial
- R = Relación entre las variables de estudio.”<sup>13</sup>

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

De acuerdo al tema de investigación planteado, la población de estudio comprende a los conductores y trabajadores de micros y pequeñas empresas del sector manufacturero del Distrito de Chaupimarca -Pasco. De acuerdo al Registro de licencias que obra en la Municipalidad Provincial de Pasco conforman 14 MYPES, Y se han determinado 38 trabajadores.

#### **3.4.2. Muestra**

La muestra, está representado por 14 propietarios de las MYPES del sector manufacturero y 38 trabajadores que laboran en las empresas materia de estudio en el Distrito de Chaupimarca-Pasco.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

**3.5.1 Técnicas.-** Para la recolección de datos se ha aplicado la técnica de la encuesta a los conductores y trabajadores de las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca- Provincia Pasco. Asimismo se ha aplicado la técnica de análisis documental.

**3.5.2 Instrumentos.-** En la técnica de la encuesta se ha aplicado como instrumento el cuestionario y en la técnica de análisis documental, se ha aplicado como instrumento la guía de análisis documental.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>ARROYO MORALES, Angélica -“Metodología de la Investigación Científica II”, Edición, Editorial San Marcos, Lima, 1,995

<sup>14</sup>ERNANDEZ R., FERNANDEZ C. y BATISTA P. 2006. Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. México

### **3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

“Se han aplicado las siguientes técnicas:

- a) Análisis documental
- b) Indagación de datos cualitativos y cuantitativos
- c) Conciliación de datos
- d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.
- e) Comprensión de gráficos.

### **3.7. Tratamiento Estadístico**

#### **a) Ordenamiento y clasificación**

“Esta técnica se ha aplicado para registrar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada para interpretar y extraer los resultados.

#### **b) Registro manual.**

Se ha aplicado esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.

#### **c) Proceso computarizado con Excel.**

Se ha aplicado para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

#### **d) Proceso computarizado con SPSS.**

Se ha aplicado para digitar, procesar y analizar datos de las encuestas y determinar indicadores promedios Chi-Cuadrado para contrastar las hipótesis

### **3.8. Selección, Validación y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación**

#### **3.8.1. Selección, Validación**

## Datos Informativos

Nombre del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
Dr. Ladislao Espinoza Guadalupe	Docente de la Escuela de Formación Profesional de Contabilidad –FACEC- UNDAC	-Wendy Alejandra Loya Inocente - Wendy Luisa Villanueva Pimentel

### 3.8.2 Aspectos de la Evaluación

Indicadores	CRITERIOS	Nunca 10 - 20	Regular 21 – 40	Bueno 41 – 60	Muy Bueno 61 - 80	Excelente 81 – 100
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado				69	
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable			68		
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación				71	
Organización	Existe una organización lógica				74	
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados			67		
Consistencia	Emplea Teorías Científicas				73	
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables			68		
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo				68	

**Puntaje Total: 69.75 puntos**

Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono
Yanacancha , octubre del 2019			963658327

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **69.75** puntos. Lo que significa que el

instrumento es válido, puesto que para el investigador le ha permitido medir.

### **Confiabilidad del Instrumento**

El instrumento de confiabilidad para la presente investigación es el Coeficiente Alfa de Conbrach, para ello se ha requerido de una sola administración de medición y que dentro de la teoría toma valores entre cero y uno y el coeficiente se ha aplicado generalmente a ítems que tiene más de dos alternativas. De allí que los criterios establecidos son:

- Baja Confiabilidad : Cuando  $0.5 \leq \alpha \leq 0.59$
- Moderada : Cuando  $0.6 \leq \alpha \leq 0.75$
- Alta Confiabilidad : Cuando  $0.76 \leq \alpha \leq 0.89$
- Muy Alta : Cuando  $0.90 \leq \alpha \leq 1.00$

### **Estadística para los ítems:**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>MEDIA DE LA ESCALA</b>	<b>VARIANZA DE LA ESCALA</b>	<b>CORRELACIÓN DEL ELEMENTO</b>	<b>ALFA DE CONBRACH</b>
<b>P1</b>	<b>60.39</b>	<b>47.83</b>	<b>0.576</b>	<b>0.781</b>
<b>P2</b>	<b>61.08</b>	<b>58.23</b>	<b>0.291</b>	<b>0.793</b>
<b>P3</b>	<b>57.63</b>	<b>61.35</b>	<b>0.472</b>	<b>0.806</b>
<b>P4</b>	<b>60.29</b>	<b>59.11</b>	<b>0.604</b>	<b>0.708</b>
<b>P5</b>	<b>57.36</b>	<b>61.34</b>	<b>0.582</b>	<b>0.802</b>
<b>P6</b>	<b>59.16</b>	<b>60.54</b>	<b>0.538</b>	<b>0.751</b>
<b>P7</b>	<b>58,34</b>	<b>57.41</b>	<b>0.482</b>	<b>0.811</b>
<b>P8</b>	<b>60.19</b>	<b>58.17</b>	<b>0.367</b>	<b>0.772</b>
<b>P9</b>	<b>59.23</b>	<b>58.35</b>	<b>0.620</b>	<b>0.693</b>
<b>P10</b>	<b>60.62</b>	<b>56.26</b>	<b>0.709</b>	<b>0.803</b>
<b>P11</b>	<b>58.59</b>	<b>60.48</b>	<b>0.731</b>	<b>0.716</b>
<b>P12</b>	<b>59.74</b>	<b>58.62</b>	<b>0.620</b>	<b>0.790</b>
<b>P13</b>	<b>60.62</b>	<b>56.26</b>	<b>0.709</b>	<b>0.803</b>
<b>P14</b>	<b>60.19</b>	<b>58.17</b>	<b>0.367</b>	<b>0.772</b>

El presente cuadro nos demuestra que el cuestionario en su totalidad presenta consistencia interna puesto que los coeficientes Conbrach para

cada ítem son significativos y si nosotros desearíamos omitir un ítem cuyo valor es más bajo, esto no afectaría a la confiabilidad.

### Estadístico de Fiabilidad Total

ALFA DE CRONBACH	NUMERO DE ELEMENTOS
0.816	14

El coeficiente Alfa obtenido es de **0.816**, lo que permite afirmar categóricamente que el instrumento en su versión de 13 ítems o preguntas tiene una Alta Confiabilidad.

Esto significa que existe la posibilidad si al excluir una pregunta del cuestionario nos permite mantener o aumentar la confiabilidad interna que presenta el instrumento ,permitiéndonos mejorar la construcción de las preguntas para capturar la opinión o posición que tiene cada sujeto en la muestra.

### 3.9. Orientación Ética

La aceptabilidad ética del presente tema de investigación se guía por cinco principios éticos en cuanto se involucre a seres humanos. Estos principios éticos tienen como base legal a *nivel Internacional*: el Código de Nuremberg, la Declaración de Helsinki y la Declaración Universal sobre bioética y derechos Humanos de la UNESCO. *En el ámbito nacional*, se reconoce la legislación peruana para realizar trabajos de investigación. (Comité institucional de ética en Investigación).

En el ámbito de la presente tesis de investigación se ha trabajado con los propietarios de las MYPES y trabajadores de las empresas, respetando su dignidad humana, su identidad, su diversidad, la confidencialidad y su privacidad. Este principio no solamente implicará que las personas que son sujetos de investigación participen

voluntariamente en la investigación y dispongan de información adecuada, sino también involucrará el pleno respeto de sus derechos fundamentales, en particular si se encuentran en situación de especial vulnerabilidad.

Los investigadores ejercen un juicio razonable en la presente tesis de investigación, y se toma las precauciones necesarias para asegurarse de que sus sesgos, y las limitaciones de sus capacidades y conocimiento, no den lugar o toleren prácticas injustas. Se reconoce que la equidad y la justicia otorgan a todas las personas que participan en la investigación derecho a acceder a sus resultados. Los investigadores están también obligados a tratar equitativamente a quienes participan en los procesos, procedimientos y servicios asociados a la investigación.

En materia de publicaciones científicas, los investigadores evitarán incurrir en faltas deontológicas por las siguientes incorrecciones:

- Falsificar o inventar datos total o parcialmente
  - Plagiar lo publicado por otros autores de manera total o parcial.
  - Incluir como autor a quien no ha contribuido sustancialmente al diseño y realización del trabajo de investigación y publicar repetidamente los mismos hallazgos.
- Las fuentes bibliográficas utilizadas en el presente tema de investigación deben citarse cumpliendo las normas APA o VANCOUVER, según corresponda; respetando los derechos de autor.

- El investigador debe guardar la debida confidencialidad sobre los datos de las personas involucradas en la investigación. En general deberá garantizar el anonimato de las personas participantes.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Descripción del Trabajo de Campo**

En el trabajo de campo realizado en la presente investigación se ha efectuado de acuerdo al universo de estudio. La unidad de análisis se ha conformado por los conductores y trabajadores de micros y pequeñas empresas del sector manufacturero del Distrito de Chaupimarca -Pasco. Integrado por 14 propietarios de las MYPES del sector manufacturero y 38 trabajadores, 52 elementos.

Se ha estructurado como instrumento de recolección de datos el cuestionario compuesto de 14 preguntas cerradas para la obtención de información sobre “El presupuesto financiero como herramienta estratégico para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del distrito de Chaupimarca-Pasco, en el 2018”. Los resultados de los datos obtenidos se contabilizaron en frecuencias y porcentajes, presentados en cuadros y gráficos. Se establecieron medidas de tendencia central (promedios) y medidas de dispersión

(Desviación Estándar) mediante la aplicación del Software SPSS versión 25. Los resultados de la encuesta se analizaron cada pregunta formulada a los encuestadores Para determinar las inferencias a un nivel de significación estadística del 5%. Se aplicó la prueba del Chi-Cuadrado para establecer el grado de influencia entre las unidades obtenidas de las variables de estudio.

## 4.2 Presentación, Análisis e Interpretación de resultados

### 4.2.1. Aplicación del presupuesto financiero

A la pregunta: ¿En el ejercicio económico del 2018 la carencia de aplicación del presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

TABLA N° 01

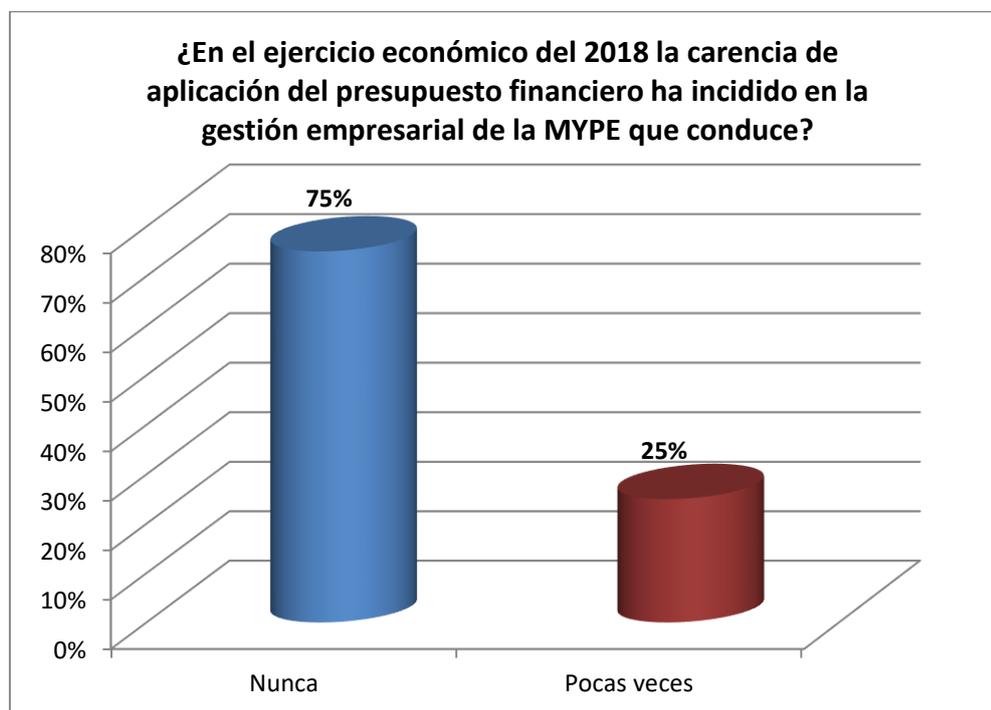
1.

2. Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	39	75	75	75
Pocas Veces	13	25	25	25
Muchas Veces	00	00	00	00
3. Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 01

### Aplicación del presupuesto financiero



#### INTERPRETACIÓN:

El 75 % de los encuestados en relación a la pregunta N° 1 han señalado **como nunca** los propietarios de las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca, no han aplicado el presupuesto financiero siendo una herramienta de la administración que tiene que ver con la obtención de fondos y al flujo de dinero que requiere una empresa para su funcionamiento y disponer de recursos financieros. El 25% de los encuestados han respondido que **pocas veces** han aplicado el presupuesto financiero en la conducción de sus empresas durante el período de estudio.

#### 4.2.2. Análisis del rubro de inversiones

A la pregunta: ¿Durante el 2018, la falta de análisis del rubro de inversiones en el presupuesto financiero ha influido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

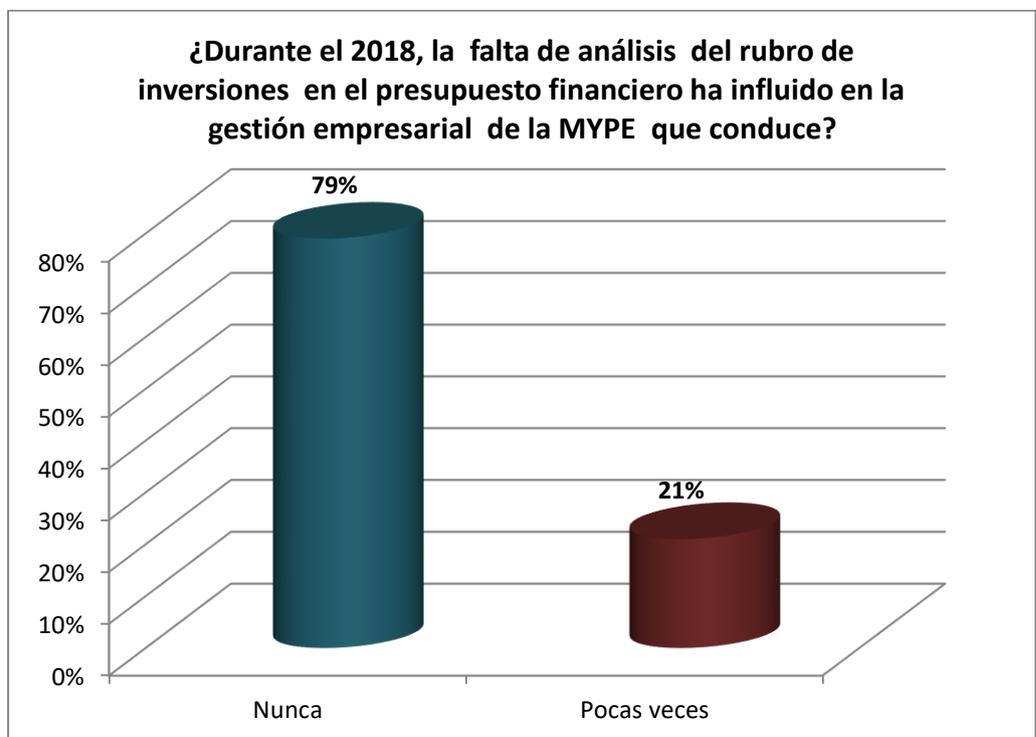
TABLA N° 02

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	41	79	79	79
Pocas Veces	11	21	21	21
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 02

#### Análisis del rubro de inversiones



## INTERPRETACIÓN:

En el trabajo de campo realizado en relación a la pregunta N° 2, los encuestados han respondido como **nunca** el 79% de los conductores de las MYPES manufactureras del distrito de Chaupimarca, han realizado el análisis rubro de inversiones en el presupuesto financiero por desconocimiento y la falta de capacitación. El 21% de los encuestados han señalado que pocas veces han realizado por medio de asesores el análisis de inversiones en sus empresas.

### 4.2.3. Proyección del volumen de producción

A la Pregunta: ¿En el 2018, la MYPE que usted conduce han proyectado el volumen de producción de acuerdo a la demanda del mercado?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

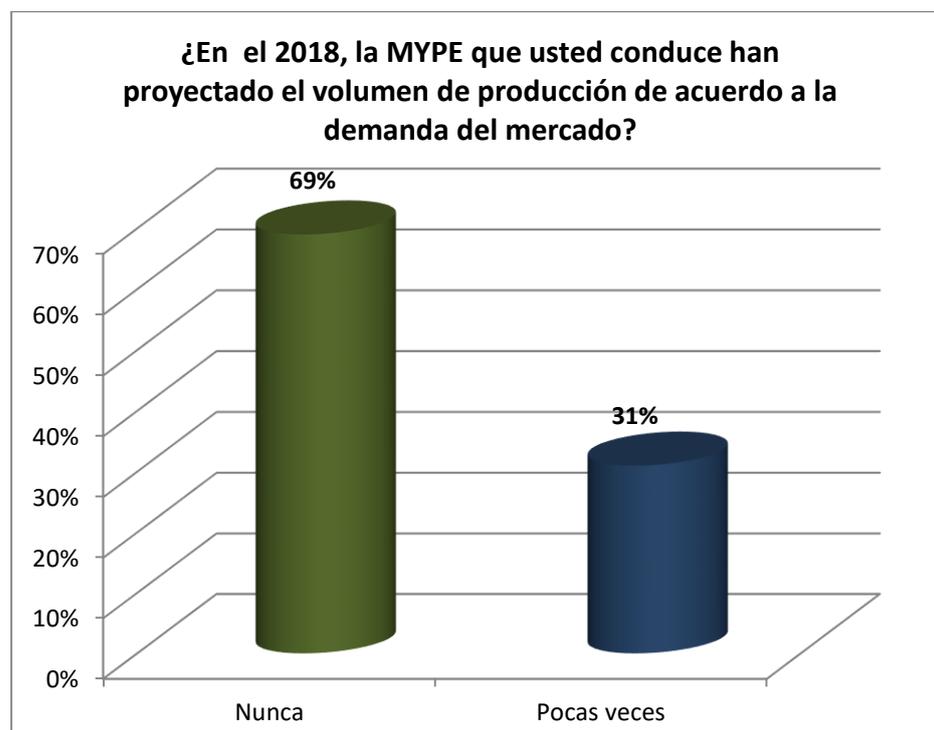
TABLA N° 03

1. 2. 3. Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	36	69	69	69
Pocas Veces	16	31	31	31
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

### GRÁFICO N° 03

#### Proyección del volumen de producción



#### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta aplicada en relación a la pregunta N° 3, el 69% de los encuestados han respondido como **nunca** han proyectado el volumen de producción de acuerdo a la demanda del mercado por desconocimiento y por falta de implementación del presupuesto financiero. El 31% han respondido **como pocas veces** han proyectado el volumen de producción de los productos que procesan durante el 2018.

#### 4.2.4. Proyección de los ingresos

A la pregunta: ¿En el 2018, la falta de la proyección de los ingresos por los productos que han procesado en el presupuesto financiero han afectado la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

## ANÁLISIS DE FRECUENCIA

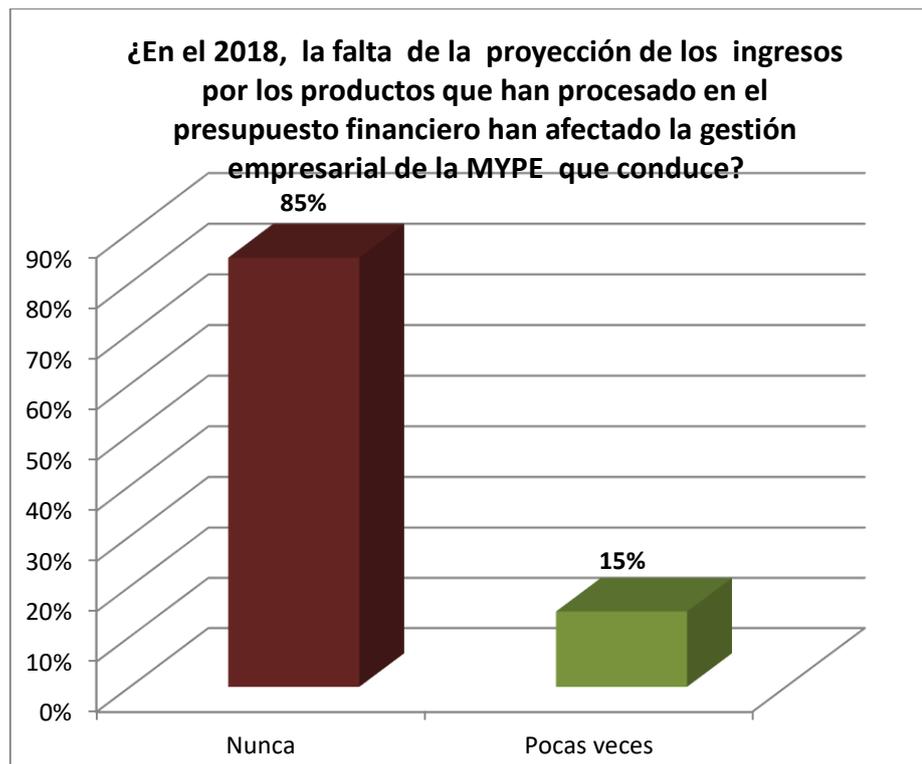
TABLA N° 04

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	44	85	85	85
Pocas Veces	08	15	15	15
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 04

### Proyección de los ingresos



### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la encuesta aplicada en relación a la pregunta N° 4, el 85% de los encuestados han respondido como **nunca** los conductores de las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca, han efectuado la

proyección de sus ingresos en el período de estudios, por lo cual desconocen el comportamiento financiero de los productos que procesan. El 15% de los encuestados han señalado que **pocas veces** han realizado la proyección de sus ingresos en relación a los productos que fabrican.

#### 4.2.5. Información sobre los ingresos y egresos

A la pregunta: ¿En el 2018 ha registrado información sobre los ingresos y egresos de los productos que procesan en su empresa que conduce?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

TABLA N° 05

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	31	60	60	60
Pocas Veces	21	40	40	40
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

#### GRÁFICO N° 05

#### Información sobre los ingresos y egresos



## INTERPRETACIÓN:

El 60 % de los encuestados han señalado como **nunca** han registrado información sobre los ingresos y egresos de los productos que procesan en su empresa en el 2018, por falta de asesoramiento que tienen relación con la contabilidad de las MYPES sobre los fondos o dinero que ingresa y que sale que incluye los gastos y las inversiones que realizan. El 40% de los encuestados han informado que pocas veces han registrado los ingresos y gastos realizados en el 2018 por las empresas materia de estudio.

### 4.2.6. Calculo del costo primo por cada unidad producida

A la pregunta: ¿En el 2018 en la fabricación de sus productos ha considerado el costo primo?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

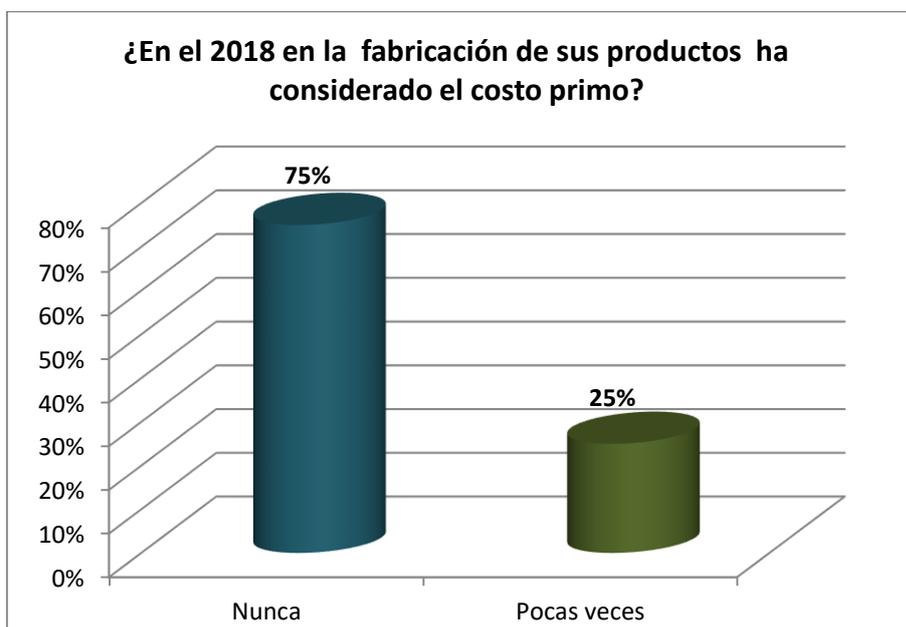
TABLA N° 06

1. 2. Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	39	75	75	75
Pocas Veces	13	25	25	25
Muchas Veces	00	00	00	00
3. Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 06

### Calculo del costo primo por cada unidad producida



#### INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada en relación a la pregunta N° 06, el 75 % de los encuestados han respondido como nunca han sido calculados el costo primo en los productos que procesan de la materia prima y costos de la mano de obra directa que son todos los costos de una empresa relacionados directamente con la fabricación de los productos terminados que generan ingresos .El 25 % de los encuestados han señalado que pocas veces han calculado los costos de materia prima y mano de obra empleados en la fabricación de sus productos que procesan.

#### 4.2.7. Calculo de los costos indirectos

A la pregunta: ¿En el 2018 en el procesamiento de sus productos ha calculado los costos indirectos?

## ANÁLISIS DE FRECUENCIA

TABLA N° 07

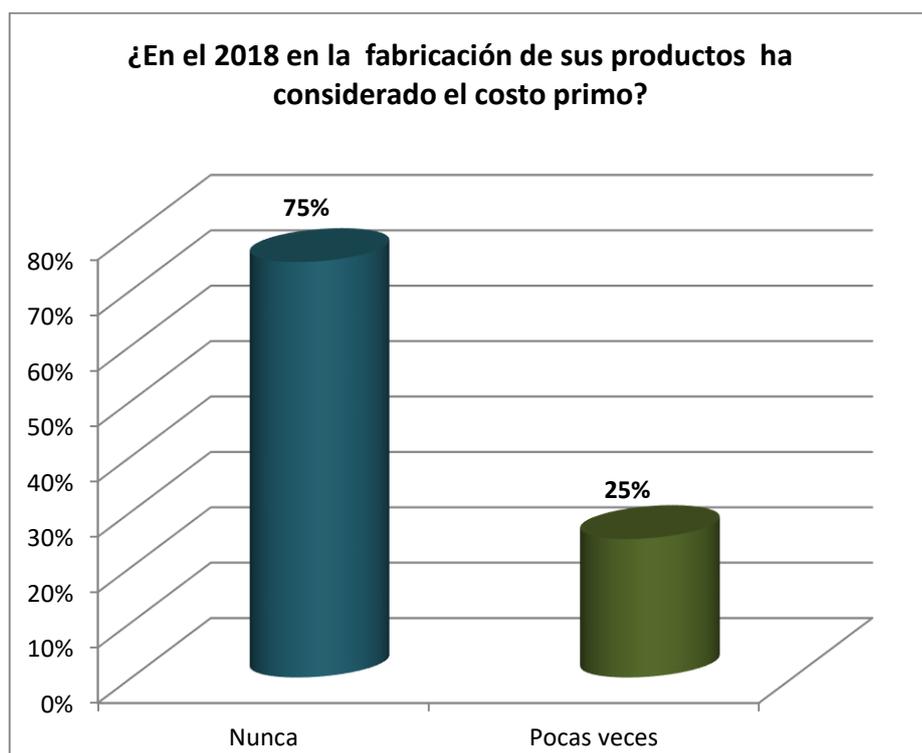
1.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	37	71	71	71
Pocas Veces	15	29	29	29
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 07

Calculo del costo primo por cada unidad producida



## INTERPRETACIÓN:

El 71% de los encuestados en relación a la pregunta N° 7 han señalado en el 2018 no han efectuado el cálculo de costos indirectos de producción de los productos que procesan estos costos son imprescindibles para la ejecución de la producción que son absorbidos por cada unidad de producción. El 29% de los encuestados han señalado que **pocas veces** han considerado en el registro de los costos indirectos de producción por cada producto que procesan.

### 4.2.8. Proyección de gastos en el presupuesto financiero

A la pregunta: ¿En el 2018 la carencia de la proyección de gastos en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

TABLA N° 08

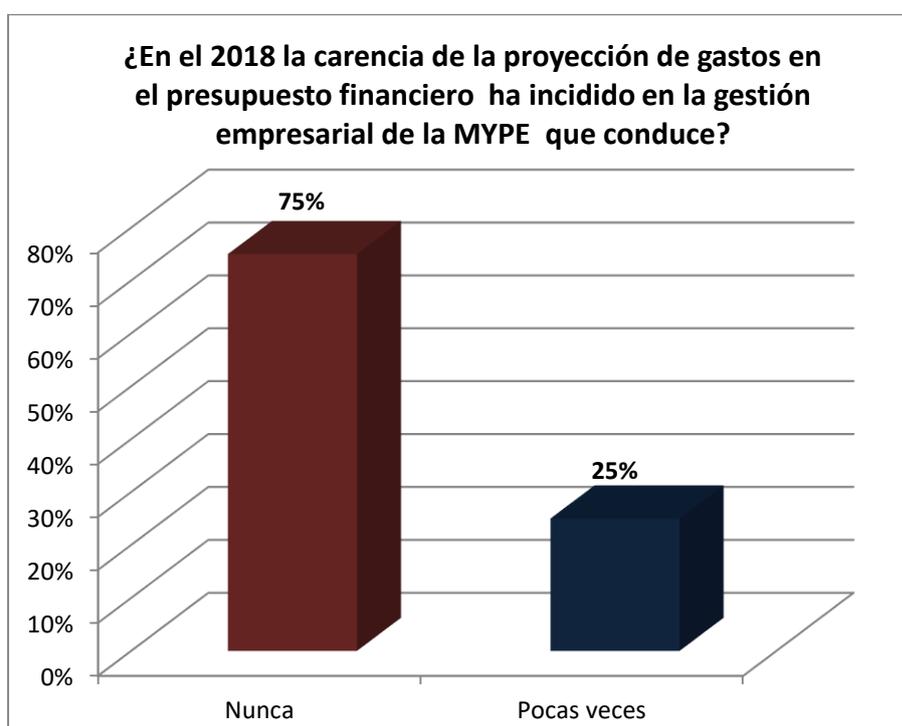
1.

2. Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	39	75	75	75
Pocas Veces	13	25	25	25
Muchas Veces	00	00	00	00
3. Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 08

### Proyección de gastos en el presupuesto financiero



#### INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada en relación a la pregunta N° 08, el 75% de los encuestados han respondido como **nunca** los emprendedores de las MYPES manufactureros del distrito de Chaupimarca en el 2018 no han elaborado la proyección de gastos en el presupuesto financiero por desconocimiento siendo una herramienta clave para una administración eficiente y sostenible . El 25% de los encuestados han respondido como **pocas veces** los conductores de las MYPES manufactureros han elaborado la proyección de gastos en el presupuesto financiero.

#### 4.2.9. Falta de registro de los gastos en las ventas

A la pregunta: ¿En el 2018 la falta del registro de los gastos de ventas en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

## ANÁLISIS DE FRECUENCIA

TABLA N° 09

1.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	36	69	69	69
Pocas Veces	16	31	31	31
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 09

Falta de registro de los gastos en las ventas



## INTERPRETACIÓN:

El 69% de los encuestados en relación a la pregunta N° 9 han respondido como **nunca** han realizado el registro de gastos por las ventas realizadas en el 2018 debido a la falta de elaboración del presupuesto financiero .El 31% de los encuestados han señalado que **pocas veces** las MYPES manufactureros del Distrito de Chaupimarca han registrado los gastos por las ventas de sus productos procesados.

### 4.2.10. Falta del registro de los gastos financieros

A la pregunta: ¿En el 2018 la falta del registro de los gastos financieros de los préstamos obtenidos en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

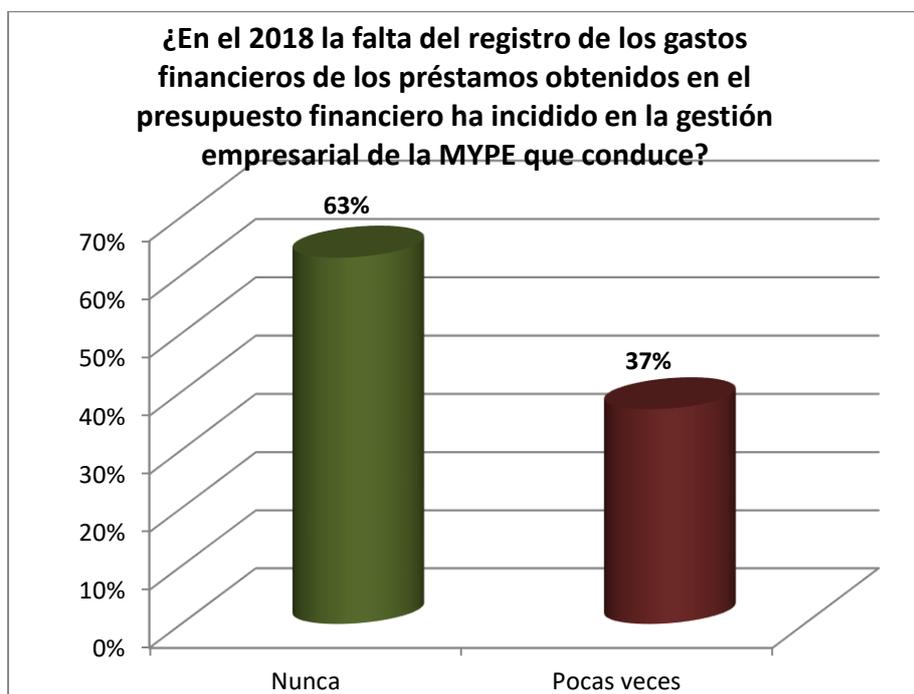
TABLA N° 10

1. 2. 3.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Nunca	33	63	63	63
	Pocas Veces	19	37	37	37
	Muchas Veces	00	00	00	00
	Siempre	00	00	00	00
	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 10

### Falta del registro de los gastos financieros



#### INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada en relación a la pregunta N° 10 los encuestados han señalado que **nunca** han efectuado el registro de los gastos financieros por las transacciones realizadas con las entidades financieras en el 2018. El 37% de los encuestados han señalado como **pocas veces** los conductores de las de las MYPES manufactureros del Distrito de Chaupimarca han registrado los gastos financieros en el costo de los productos procesados.

#### 4.2.11. Gestiones sobre fuentes de financiamiento

A la pregunta: ¿Durante el 2018, ha analizado y gestionado alguna fuente de financiamiento para invertir en el procesamiento de los productos que fabrica?

## ANÁLISIS DE FRECUENCIA

TABLA N° 11

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	40	77	77	77
Pocas Veces	12	23	23	23
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 11

### Gestiones sobre fuentes de financiamiento



### INTERPRETACIÓN:

En el trabajo de campo realizado el 77% de los conductores de las MYPES manufactureros del distrito de Chaupimarca no han realizado gestiones de los diferentes fuentes de financiamiento que ofrecen las entidades financieras para el sector económico materia de estudio. Cómo

créditos comerciales, créditos bancarios, pagarés, líneas de Crédito, papeles comerciales, financiamiento por medio de las cuentas por cobrar. El 23% de los encuestados los conductores de las MYPES manufactureros materia de estudio han opinado como pocas veces han efectuado gestiones financieras para invertir durante el procesamiento de sus productos.

#### 4.2.12. Conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES

A la pregunta: ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

TABLA N° 12

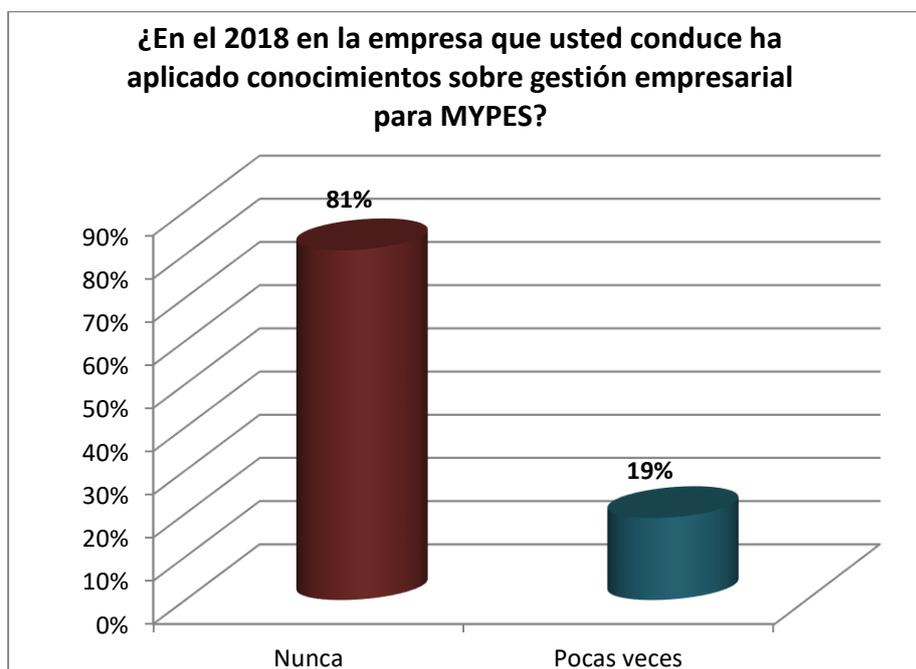
1.

2. Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	42	81	81	81
Pocas Veces	10	19	19	19
Muchas Veces	00	00	00	00
3. Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

## GRÁFICO N° 12

### Conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES



#### INTERPRETACIÓN:

En el trabajo de campo realizado en relación a la pregunta N° 12 el 81% de los encuestados han opinado como **nunca** los conductores de las MYPES manufactureros del distrito de Chaupimarca no han aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para conducir sus empresas mediante un proceso de administrativo. El 19% de los encuestados han señalado como **pocas veces** han aplicado el proceso de administración en la gestión de sus empresas manufactureras.

#### 4.2.13. Conocimientos sobre planificación y organización de MYPES

A la pregunta: ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre planificación y organización de MYPES?

## ANÁLISIS DE FRECUENCIA

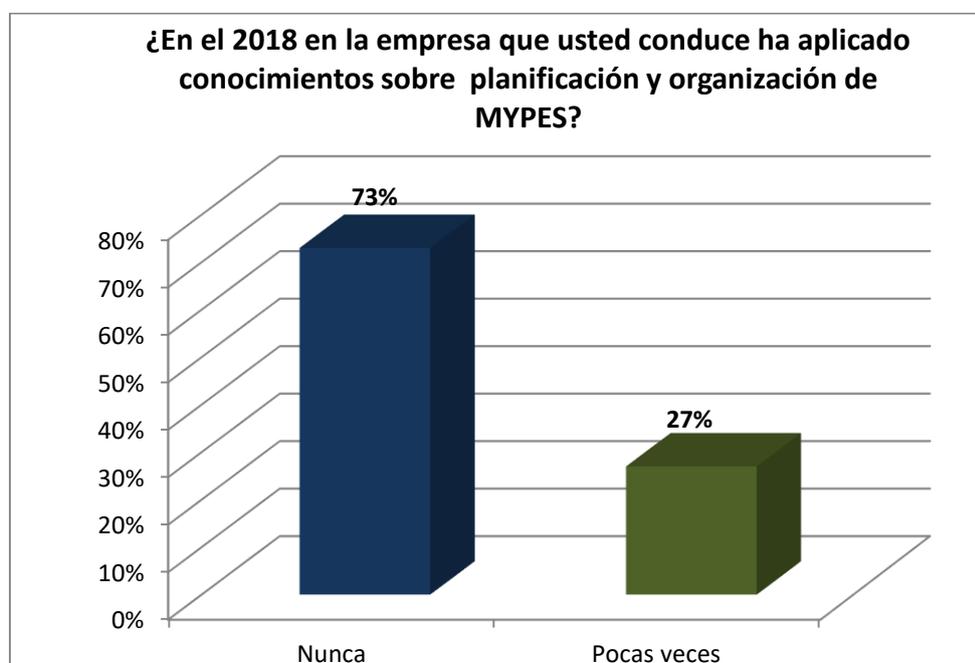
TABLA N° 13

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	38	73	73	73
Pocas Veces	14	27	27	27
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 13

### Conocimientos sobre planificación y organización de MYPES



#### INTERPRETACIÓN:

El 73% de los encuestados en relación a la pregunta N° 13 han opinado como nunca en la conducción de sus empresas no han aplicado conocimientos relacionados sobre planificación y organización por falta de capacitación. El 27% de los encuestados han señalado como pocas veces han aplicado conocimientos sobre planificación y organización en sus empresas.

#### 4.2.14. Conocimientos sobre dirección y control de MYPES

A la pregunta: ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre dirección y control de MYPES?

##### ANÁLISIS DE FRECUENCIA

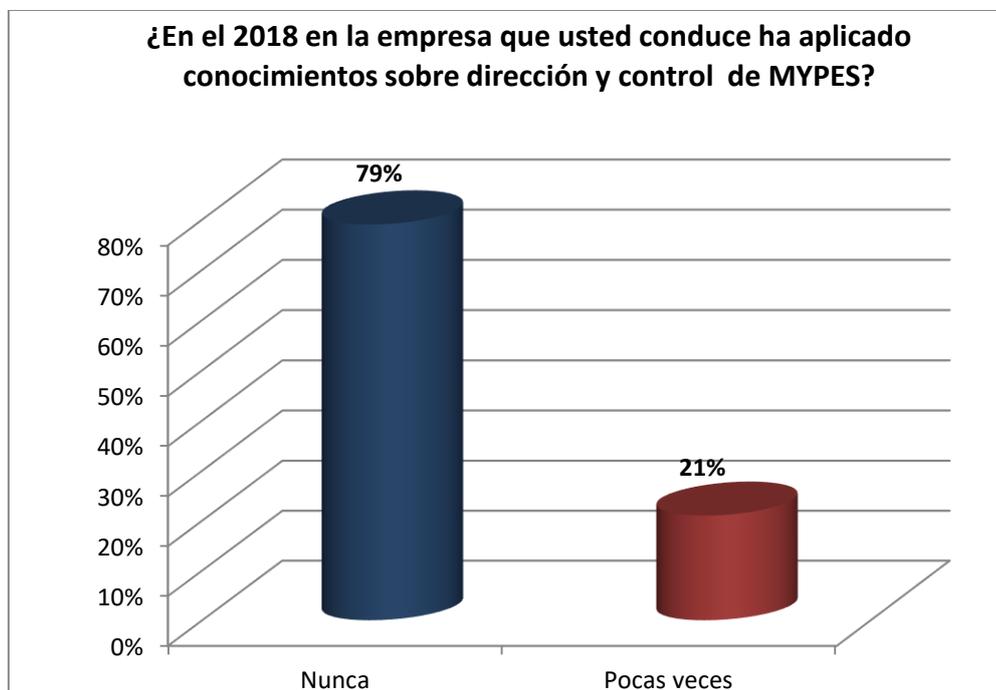
TABLA N° 14

1. 2. 3. Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Nunca	41	79	79	79
Pocas Veces	11	21	21	21
Muchas Veces	00	00	00	00
Siempre	00	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 14

#### Conocimientos sobre dirección y control de MYPES



## INTERPRETACIÓN:

En el trabajo de campo realizado en relación a la pregunta N° 14 el 79% de los encuestados han opinado como **nunca** que sus empresas no han conducido mediante conocimientos sobre dirección y control por falta de capacitación y asesoramiento. El 21% de los encuestados han señalado como **pocas veces** que han aplicado conocimientos sobre dirección y control en el 2018 en la conducción de sus empresas.

### 4.3. Prueba de Hipótesis

#### 4.3.1 Contrastación de Hipótesis General

H<sub>0</sub>: La carencia de aplicación del presupuesto financiero no influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

H<sub>1</sub>: La carencia de aplicación del presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿En el ejercicio económico del 2018 la carencia de aplicación del presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce? * ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

**Tabla cruzada ¿En el ejercicio económico del 2018 la carencia de aplicación del presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?**  
**\*¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?**

Recuento

		¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?		Total
		Nunca	Pocas veces	
¿En el ejercicio económico del 2018 la carencia de aplicación del presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?	Nunca	39	0	39
	Pocas veces	3	10	13
Total		42	10	52

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,143 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	32,356	1	,000		
Razón de verosimilitud	36,868	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	36,429	1	,000		
N de casos válidos	52				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### **Análisis Estadístico**

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis general, se acepta y se concluye que la carencia de aplicación del presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

#### 4.3.2 Contratación de las Hipótesis específicas

##### Hipótesis específica (a):

H<sub>0</sub>: La falta de análisis de inversión en el presupuesto financiero no influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

H<sub>1</sub>: La falta de análisis de inversión en el presupuesto financiero influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

.Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Durante el 2018, la falta de análisis del rubro de inversiones en el presupuesto financiero ha influido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce? * ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

**Tabla cruzada ¿Durante el 2018, la falta de análisis del rubro de inversiones en el presupuesto financiero ha influido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?\*** ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?

Recuento

		¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?		Total
		Nunca	Pocas veces	
¿Durante el 2018, la falta de análisis del rubro de inversiones en el presupuesto financiero ha influido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?	Nunca	41	0	41
	Pocas veces	1	10	11
Total		42	10	52

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,147 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	40,480	1	,000		
Razón de verosimilitud	44,211	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	45,260	1	,000		
N de casos válidos	52				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,12.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### **Análisis Estadístico**

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (a), se acepta y se concluye que la falta de análisis de inversión en el presupuesto financiero influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

**Hipótesis específica (b):**

H<sub>0</sub>: La falta de proyección de ingresos en el presupuesto financiero no influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

H<sub>1</sub>: La falta de proyección de ingresos en el presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿En el 2018, la falta de la proyección de los ingresos por los productos que han procesado en el presupuesto financiero han afectado la gestión empresarial de la MYPE que conduce? * ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%

**Tabla cruzada ¿En el 2018, la falta de la proyección de los ingresos por los productos que han procesado en el presupuesto financiero han afectado la gestión empresarial de la MYPE que conduce? ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?**

Recuento

		¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?		Total
		Nunca	Pocas veces	
¿En el 2018, la falta de la proyección de los ingresos por los productos que han procesado en el presupuesto financiero han afectado la gestión empresarial de la MYPE que conduce?	Nunca	42	2	44
	Pocas veces	0	8	8
Total		42	10	52

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,709 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	33,801	1	,000		
Razón de verosimilitud	34,642	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	38,945	1	,000		
N de casos válidos	52				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,54.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### Análisis Estadístico

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (b), se acepta y se concluye que la falta de proyección de ingresos en el presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

**Hipótesis específica (c):**

H<sub>0</sub>: La falta de proyección de gastos en el presupuesto financiero no influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

H<sub>1</sub>: La falta de proyección de gastos en el presupuesto financiero influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿En el 2018 la carencia de la proyección de gastos en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce? *	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%
¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?						

**Tabla cruzada ¿En el 2018 la carencia de la proyección de gastos en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce? \* ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?**

Recuento

		¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?		Total
		Nunca	Pocas veces	
¿En el 2018 la carencia de la proyección de gastos en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?	Nunca	39	0	39
	Pocas veces	3	10	13
Total		42	10	52

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,143 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	32,356	1	,000		
Razón de verosimilitud	36,868	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	36,429	1	,000		
N de casos válidos	52				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Análisis Estadístico**

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (c), se acepta y se concluye que la falta de proyección de gastos en el presupuesto financiero influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

**Hipótesis específica (d):**

H<sub>0</sub>: La falta de análisis de las fuentes de financiamiento no influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

H<sub>1</sub>: La falta de análisis de las fuentes de financiamiento influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.

### Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Durante el 2018, ha analizado y gestionado alguna fuente de financiamiento para invertir en el procesamiento de los productos que fabrica? *	52	100,0%	0	0,0%	52	100,0%
¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?						

**Tabla cruzada ¿Durante el 2018, ha analizado y gestionado alguna fuente de financiamiento para invertir en el procesamiento de los productos que fabrica? \* ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?**

Recuento

		¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?		Total
		Nunca	Pocas veces	
¿Durante el 2018, ha analizado y gestionado alguna fuente de financiamiento para invertir en el procesamiento de los productos que fabrica?	Nunca	40	0	40
	Pocas veces	2	10	12
Total		42	10	52

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,270 <sup>a</sup>	1	,000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	36,079	1	,000		
Razón de verosimilitud	40,100	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	40,476	1	,000		
N de casos válidos	52				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,31.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

### **Análisis Estadístico**

Como el Chi cuadrado experimental es superior al valor tabular, la hipótesis específica (d), se acepta y se concluye que la falta de análisis de las fuentes de financiamiento influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018

#### **4.4. Discusión de Resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos, sobre la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos al realizar el análisis de las variables de estudio formuladas en las tablas estadísticas del 01 al 14 aplicado a los conductores o propietarios y trabajadores de las MYPES manufactureros del distrito de Chaupimarca-Provincia de Pasco conformado por 52 elementos los resultados obtenidos muestran que la escala confiabilidad hacia los ítems del cuestionario presenta indicadores de validez y confiabilidad, y ha permitido señalar que la escala es adecuada. En lo que corresponde a las variables independientes, El 75% de los conductores de las MYPES manufactureros dl distrito de Chaupimarca-Provincia Pasco, no han aplicado el presupuesto financiero por desconocimiento y falta de capacitación siendo una herramienta de administración que tiene que ver con la gestión de recursos financieros sobre el flujo de dinero que requiere una empresa para su funcionamiento eficiente y sostenible. El 79 % no, han realizado el análisis del rubro de inversiones en el presupuesto financiero por falta de aplicación., El 85% de los encuestados no han efectuado la proyección de sus ingresos en el

período de estudios, por lo cual desconocen el comportamiento financiero de los productos que procesan. El 75% de los emprendedores en el 2018 no han elaborado la proyección de gastos por el procesamiento de sus productos en el presupuesto financiero y el 77% no han realizado gestiones de los diferentes fuentes de financiamiento que ofrecen las entidades financieras como créditos comerciales, créditos bancarios, pagarés, líneas de Crédito, papeles comerciales, financiamiento por medio de las cuentas por cobrar. En relación a la variable dependiente los conductores de las MYPES manufactureros del distrito de Chaupimarca no han aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para conducir sus empresas mediante las fases del proceso de administración.

Con respecto a la aplicación de las técnicas inferenciales del Ji Cuadrado para establecer la relación y correlación entre las variables independientes y dependientes, se concluye que la relación entre dichas variables es altamente significativa, confirmándose las hipótesis específicas: a, b y c de acuerdo a la aplicación del Ji Cuadrado .mediante el SPSS-25.

## CONCLUSIONES

1. En el 2018 los Micro y pequeñas empresas del sector manufacturero del distrito de Chaupimarca de la Provincia de Pasco, no han aplicado el presupuesto financiero por lo cual adolecen de un plan considerando íntegramente todo lo referente a los recursos financieros de las operaciones que se realizan durante un periodo determinado en relación a los ingresos, gastos y utilidad que se quiere obtener de acuerdo a los objetivos propuestos.
2. En el período del 2018 las MYPES manufactureros del distrito de Chaupimarca de la Provincia de Pasco no ha efectuado el análisis de inversión debido a la carencia de aplicación del presupuesto financiero. Por lo cual no cuentan con proyectos de inversión para lograr mayor competitividad desde el punto de vista financiero para determinar su rentabilidad y viabilidad.
3. En el 2018 los propietarios de las empresas materia de estudio no han realizado la proyección de ingresos por la cantidad de los productos que han esperado procesar y por las ventas probables en el mercado regional. Para determinar el punto de equilibrio, no han determinado las proyecciones de ventas sobre una base mensual, trimestral o anual no han comparado con las cifras de las ventas que han generado ingresos con el período anterior
4. Las empresas materia de estudio en el 2018 no han realizado la proyección de sus gastos mediante la aplicación del presupuesto financiero por las unidades de producción que han procesado, un presupuesto es un panorama de la empresa en un período determinado

los resultados que se va obtener y para tomar las decisiones correctas establecer proyectos de ingresos, costos y utilidades es uno de las principales objetivos de un emprendedor exitoso.

5. En el 2018 las MYPES manufactureros de distrito de Chaupimarca Provincia de Pasco no han efectuado el análisis de las fuentes de financiamiento que ha influido en la gestión de los conductores por desconocimiento y falta de asesoramiento para obtener recursos financieros que les permitiría incrementar su capital de trabajo y mejorar el volumen de su producción y productividad.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a los conductores de las MYPES manufactureros del distrito de Chaupimarca de la Provincia de Pasco, aplicar el presupuesto financiero que es una herramienta muy valiosa para la aplicación en su empresa mediante un plan de acción a corto y largo plazo de los recursos financieros que requiere para cumplir con los objetivos empresariales ser más productiva, rentable y competitiva de los productos que procesan .en donde el éxito empresarial se debe a la gestión óptima del presupuesto financiero .
2. Se sugiere a los conductores de las MYPES manufactureros de la Provincia de Pasco, realizar inversiones mediante un estudio de sus posibilidades económicas a través de un asesoramiento para generar recursos financieros que le va posibilitar mejorar la producción y productividad considerando en el análisis el proyecto productivo, el efecto sobre el riesgo económico y el grado de dependencia.
3. Se sugiere a los conductores de las MYPES manufactureros del distrito de Chaupimarca de la Provincia de Pasco determinar la proyección de sus ingresos por las ventas de sus productos que realizan en forma mensual o anual comparando con el período anterior , considerando los costos de producción, determinando el número de unidades vendidas que se requiere para alcanzar el punto de equilibrio .lo que va permitir a los conductores de las MYPES planificar y ejecutar su producción más eficiente.
4. Se sugiere a los conductores de las MYPES manufactureros del Distrito de Chaupimarca de la Provincia de Pasco realizar el cálculo de

proyección de los gastos por las unidades de producción que procesan, en donde les va permitir determinar los costos de producción, gastos de operación el precio de venta el margen de utilidad y conocer los productos que tienen mayor rotación y los más rentables.

5. Se sugiere a los conductores de las MYPES manufactureros del Distrito de Chaupimarca de la Provincia de Pasco, mediante el asesoramiento analizar la capacidad de endeudamiento y gestionar recursos financieros a las entidades financieras para generar ingresos para mejorar la producción y competitividad empresarial, en donde en el país tienen la facilidad de acceder a fuentes de financiamiento provenientes de entidades bancarias, cajas rurales y cooperativas de ahorro y crédito.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. ARROYO MORALES, Angélica (1995). "Metodología de la Investigación Científica II", Lima. Perú. Editorial San Marcos
2. HELMUT SY CORVO, Presupuesto financiero: características, para qué sirve, tipos,. ifeder.com/presupuesto-financiero/
3. HERNANDEZ R., FERNANDEZ C. y BATISTA P. (2006). Metodología de la Investigación. México Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. México. Cuarta edición.
4. GORDON RIVERA Hilton. (2014). Presupuesto Planificación y Control, sexta edición
5. GITMAN, L. (1986). Fundamentos de la Administración Financiera. México. 3° Edición. Editorial Harla
6. RUBIO DOMÍNGUEZ Pedro. (2011). Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
7. WESTON, J. (1995). Finanzas en Administración. México. Editorial Mc Grawhill. 9° Edición
8. PALOMINO HURTADO, Carlos. (2017) Contabilidad de Costos. Lima. Perú. Editorial Calpa SAC.
9. TORRECILLA, ÁNGEL y otros. (2004). Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión. España. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 2da. Edición.

### **Bibliografía Electrónica**

1. <https://www.gestion.org/consideraciones-en-el-presupuesto-financiero/>
2. <https://es.scribd.com/doc/54064914/Presupuesto-Financiero>

3. <https://blog.corponet.com.mx/6-errores-comunes-al-elaborar-presupuestos-financieros-para-una-empresa>
4. <https://actualicese.com/actualidad/2017/07/21/presupuesto-en-pymes-importancia-de-elaborarlo-adecuadamente/>
5. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/como-armar-un-plan-financiero-para-tu-pyme-en-2018>
6. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>
7. [https://es.wikipedia.org/wiki/Capacidad\\_de\\_producci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Capacidad_de_producci%C3%B3n)
8. <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-financiero-basico/>
9. <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>
- 10.- <https://blog.corponet.com.mx/elabora-un-presupuesto-financiero-para-tu-empresa-en-7-pasos>

# **ANEXOS**

## TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Cuestionario que se va aplicar a los conductores y Trabajadores de las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca –Provincia de Pasco.

### I. DATOS GENERALES:

1.1 MYPE donde labora .....

1.2 .Cargo.....

### II. OBJETIVO

Identificar y evaluar los factores de la carencia de aplicación del presupuesto financiero para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018

### III. INSTRUCCIONES

Marca con un aspa (X) las respuestas que cree usted correcta sobre las preguntas con relación al tema de investigación.

### IV. PREGUNTAS:

#### PRESUPUESTO FINANCIERO

1. ¿En el ejercicio económico del 2018 la carencia de aplicación del presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

2. ¿Durante el 2018, la falta de análisis del rubro de inversiones en el presupuesto financiero ha influido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

3. ¿En el 2018, la MYPE que usted conduce han proyectado el volumen de producción de acuerdo a la demanda del mercado?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

4. ¿En el 2018, la falta de la proyección de los ingresos por los productos que han procesado en el presupuesto financiero han afectado la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

5. ¿En el 2018 ha registrado información sobre los ingresos y egresos de los productos que procesan en su empresa que conduce?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

6. ¿En el 2018 en la fabricación de sus productos ha considerado el costo primo?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

7. ¿En el 2018 en el procesamiento de sus productos ha calculado los costos indirectos?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

8. ¿En el 2018 la carencia de la proyección de gastos en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

9. ¿En el 2018 la falta del registro de los gastos de ventas en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

10. ¿En el 2018 la falta del registro de los gastos financieros de los préstamos obtenidos en el presupuesto financiero ha incidido en la gestión empresarial de la MYPE que conduce?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

11. ¿Durante el 2018, ha analizado y gestionado alguna fuente de financiamiento para invertir en el procesamiento de los productos que fabrica?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

### **GESTIÓN EMPRESARIAL**

12. ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre gestión empresarial para MYPES?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

13. ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre planificación y organización de MYPES?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

14. ¿En el 2018 en la empresa que usted conduce ha aplicado conocimientos sobre dirección y control de MYPES?

Nunca ( ) Pocas veces ( ) Muchas veces ( ) Siempre ( )

## GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL

1. ¿Qué tipo de documento es?

-----

2. ¿Qué representa?

-----

3. ¿Es una obra de rigor científico?

-----

4. ¿Cuál es su actualidad?

-----

5. ¿Cuál es su contexto?

-----

6. ¿Quién es el autor?

-----

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

-----

8. ¿Con que fines se creó el documento?

-----

9. ¿Es autentico?

-----

10. ¿Cuán original es?

-----

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>General</b> ¿En qué medida la carencia de aplicación del presupuesto financiero influye para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a. ¿En qué medida la ausencia de ¿En qué medida la falta de análisis de inversión influye para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?</p> <p>b. ¿De qué manera la falta de proyección de ingresos en el presupuesto financiero influye para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?</p> <p>c. ¿En qué medida la falta de proyección de gastos influyen para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?</p> <p>d. ¿De qué manera la carencia de fuentes de conocimiento influye para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?</p>	<p><b>General</b> Identificar y evaluar los factores de la carencia de aplicación del presupuesto financiero para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>a. Analizar y evaluar la falta de análisis de inversión para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p> <p>b. Analizar y evaluar la falta de aplicación de la proyección de ingresos en el presupuesto financiero para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p> <p>c. Analizar y evaluar la falta de aplicación de la proyección de gastos para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p> <p>d. Identificar y evaluar la falta de análisis de las fuentes de financiamiento para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p>	<p><b>General</b> La carencia de aplicación del presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018?</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a. La falta de análisis de inversión en el presupuesto financiero influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p> <p>b. La falta de proyección de ingresos en el presupuesto financiero influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p> <p>c. La falta de proyección de gastos en el presupuesto financiero influye directamente para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de</p>	<p><b>Independientes</b> Presupuesto Financiero Análisis de Inversión Proyección de Ingresos Proyección de gastos Fuentes de Financiamiento</p> <p><b>Variable Dependiente</b> Gestión Empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de inversión de bienes tangibles.</li> <li>- Costo de inversión de bienes intangibles.</li> <li>- Activo circulante o capital de trabajo.</li> <li>- Volumen de producción.</li> <li>- Número de productos vendidos.</li> <li>- Precio de ventas</li> <li>- Flujo de caja</li> <li>- Costo primo</li> <li>- Costos de fabricación.</li> <li>- Gastos administrativos.</li> <li>- Gastos de ventas</li> <li>- Gastos financieros</li> <li>- Factoring</li> <li>- Descuento de letras</li> <li>- Tarjeta de crédito empresarial</li> <li>- Leasing</li> <li>- Descuento de letras</li> <li>- Tarjeta de crédito empresarial</li> <li>- Conocimientos de planificación</li> <li>- Conocimientos de organización</li> </ul>

		<p>Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p> <p>d. La falta de análisis de las fuentes de financiamiento influye de manera significativa para optimizar la gestión empresarial en las MYPES manufactureras del Distrito de Chaupimarca Pasco, en el 2018.</p>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimientos de dirección</li><li>- Conocimientos de control.</li></ul>
--	--	--	--	--