



Uleam

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Modalidad: Proyecto de Investigación

Tema:

Planificación presupuestaria para la toma de decisiones financieras en BHA S.A.S

Autora:

Sonia Magaly Tapuy Chimbo

Extensión Sucre – Bahía de Caráquez

Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Enero 2026, Bahía de Caráquez

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez, de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular (Proyecto de Investigación), bajo la autoría de la estudiante **Tapuy Chimbo Sonia Magaly**, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **“Planificación presupuestaria para la toma de decisiones financieras en BHA S.A.S”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Bahía de Caráquez, enero de 2026

Lo certifico,



Ing. Miguel Alberto Romero Zambrano

Docente Tutor

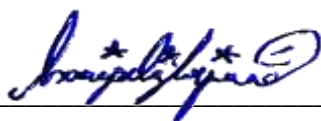
Área: Educación Comercial y Administración

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en este trabajo pertenecen exclusivamente a la autora.

El derecho intelectual de esta investigación corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión Sucre 1016E01 – Bahía de Caráquez.

La Autora



Sonia Magaly Tapuy Chimbo

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo del cumplimiento de los requisitos de ley, el tribunal del grado otorga la calificación de:

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CALIFICACIÓN

S.E. Ana Isabel Zambrano Loor
SECRETARIA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación se lo dedico a Dios mi creador y padre, por darme la fuerza y voluntad de seguir este proceso, por amarme, guiarme y apoyarme en los momentos más difíciles y por permitirme lograr esta meta.

A mis padres (Daniel y Nelly) por ser un pilar fundamental en todo lo que soy, por apoyarme en conseguir esta meta, ya que con sus sacrificios y amor he podido lograr mis objetivos, asimismo, por creer en mi e impulsarme a alcanzar un éxito más en mi vida.

A mis hermanas por amarme, apoyarme, inspirarme, aconsejarme y animarme durante todo este proceso y en toda mi carrera.

A mi hermano, por aconsejarme, apoyarme y animarme en situaciones complicadas, y por inspirarme a lograr éxitos académicos.

Sonia Magaly Tapuy Chimbo

RECONOCIMIENTO

Este reconocimiento lo entrego primeramente a Dios, por mantenerme con vida y salud, por guiarme durante todo el proceso y darme la fuerza necesaria para terminar este proyecto de investigación sin rendirme. Le agradezco también por haberme cuidado durante toda mi estadía en un lugar lejano al de mi origen y por su amor incondicional, que me acompañó en cada etapa de este proceso.

De igual forma, expreso mi más sincero agradecimiento a mi familia, quienes han sido un pilar fundamental durante el proceso de titulación. En especial a mis padres, por su apoyo constante, su amor, comprensión y motivación para alcanzar esta meta.

Finalmente, agradezco a mi tutor de titulación (Ing. Miguel Romero), por su guía y por compartir sus conocimientos, los cuales fueron importantes para el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

Sonia Magaly Tapuy Chimbo

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO	VI
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XII
RESUMEN	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
1. Marco Teórico	4
1.1. Conceptualización de la Variable Independiente: Planificación Presupuestaria.....	4
1.1.1. Definición de la Planificación Presupuestaria.	4
1.1.2. Tipos de Presupuestos.....	4
1.1.3. Clasificación de presupuestos según su sector.....	5
1.1.4. Importancia de la planificación presupuestaria en la empresa.....	7
1.1.5. Etapas de la planificación presupuestaria	7
1.1.6. Ventajas y Desventajas de la planificación presupuestaria.....	8
1.1.7. El presupuesto como herramienta financiera en el sector camaronero.....	9
1.1.8. Situación actual del manejo de presupuestos en la empresa camaronera BHA S.A.S	10
1.2. Conceptualización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones Financieras.....	11
1.2.1. Definición de la Toma de decisiones.....	11

1.2.2.	Tipos de toma de decisiones	11
1.2.3.	Etapas de la toma de decisiones.....	12
1.2.4.	La toma de decisiones financieras en las Pymes	13
1.2.5.	Importancia de la Toma de decisiones en BHA S.A.S	13
1.2.6.	El presupuesto como instrumento para la toma de decisiones financieras en BHA S.A.S	14
CAPÍTULO II.....		15
2.	Diseño Metodológico	15
2.1.	Tipo de Estudio.....	15
2.2.	Métodos Teóricos	15
2.2.1	Método Bibliográfico-Documental.....	15
2.2.2.	Método Descriptivo	15
2.3.	Métodos Empíricos.....	16
2.3.1.	Técnicas.....	16
2.3.2.	Encuesta	16
2.4.	Herramientas.....	16
2.4.1.	Cuestionario	16
2.4.2.	Software SPSS	16
2.5.	Población y Muestra.....	17
2.5.1.	Población.....	17
2.5.2.	Muestra	17
2.6.	Fiabilidad de los Resultados	17
2.6.1.	Análisis de Fiabilidad	17
2.7.	Interpretación y análisis de los resultados	18
2.7.1.	Interpretación y análisis de los resultados del personal que laboran en BHA S.A.S. relacionados con el manejo de recursos financieros.	18
2.8.	Análisis cruzado de la información	22
CAPÍTULO III.....		24

3.	Diseño de la propuesta	24
3.1.	Tema de la propuesta.....	24
3.2.	Antecedentes.....	24
3.3.	Justificación.....	25
3.4.	Objetivos.....	26
3.4.1.	General.....	26
3.4.2.	Específicos	26
3.5.	Desarrollo de la propuesta	26
	CONCLUSIONES	39
	RECOMENDACIONES.....	40
	REFERENCIAS.....	41
	ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de presupuestos.....	5
Tabla 2 Ventajas y Desventajas de la Planificación Presupuestaria	9
Tabla 3 Tipos de decisiones	12
Tabla 4 Estadísticos de Fiabilidad	18
Tabla 5 Indicadores de Eficiencia.....	28
Tabla 6 Planificación presupuestaria básica	52
Tabla 7 Los presupuestos considerando los objetivos estratégicos	52
Tabla 8 Personal involucrado en la preparación del presupuesto	53
Tabla 9 Los presupuestos se inspeccionan y actualizan mensualmente	53
Tabla 10 ¿Las decisiones financieras se basan en información presupuestaria confiable?	54
Tabla 11 Los resultados presupuestarios para medir el desempeño financiero	54
Tabla 12 Las decisiones de inversión y financiamiento	54
Tabla 13 Toma de decisiones financieras en la empresa	55
Tabla 14 Un presupuesto organizado permite identificar oportunidades de mejora.....	56
Tabla 15 La planificación presupuestaria influye en la rentabilidad y sostenibilidad ...	56
Tabla 16 ¿La falta de una planificación presupuestaria genera decisiones financieras ineficientes?	57
Tabla 17 ¿El presupuesto y las metas financieras contribuyen al crecimiento de BHA S.A.S.?	57
Tabla 18 ¿Existe un sistema o formato para la elaboración de presupuestos?	57
Tabla 19 Diseñar un modelo de planificación presupuestaria adecuado a las necesidades específicas de BHA S.A. S	58
Tabla 20 Un modelo presupuestario contribuiría a mejorar la gestión financiera.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Planificación presupuestaria básica	52
Gráfico 2 Los presupuestos considerando los objetivos estratégicos	52
Gráfico 3 Personal involucrado en la preparación del presupuesto	53
Gráfico 4 Los presupuestos se inspeccionan y actualizan mensualmente	53
Gráfico 5 ¿Las decisiones financieras se basan en información presupuestaria confiable?.....	54
Gráfico 6 Los resultados presupuestarios para medir el desempeño financiero.....	54
Gráfico 7 Las decisiones de inversión y financiamiento	55
Gráfico 8 Toma de decisiones financieras en la empresa	55
Gráfico 9 Un presupuesto organizado permite identificar oportunidades de mejora	56
Gráfico 10 La planificación presupuestaria influye en la rentabilidad y sostenibilidad	56
Gráfico 11 ¿La falta de una planificación presupuestaria genera decisiones financieras ineficientes?	57
Gráfico 12 ¿El presupuesto y las metas financieras contribuyen al crecimiento de BHA S.A.S.?	57
Gráfico 13 ¿Existe un sistema o formato para la elaboración de presupuestos?	58
Gráfico 14 Diseñar un modelo de planificación presupuestaria adecuado a las necesidades específicas de BHA S.A. S	58
Gráfico 15 Un modelo presupuestario contribuiría a mejorar la gestión financiera.....	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Etapas de la Planificación Presupuestaria	8
Ilustración 2 Etapas de la toma de decisiones	12
Ilustración 3 Página Principal de la Planificación Presupuestaría	28
Ilustración 4 Resumen de Presupuesto.....	30
Ilustración 5 Resumen de Real.....	31
Ilustración 6 Diferencia.....	32
Ilustración 7 Presupuesto de Ventas.....	33
Ilustración 8 Materia Prima.....	34
Ilustración 9 Mano de Obra.....	35
Ilustración 10 Registro de GIF	36
Ilustración 11 Gastos de Ventas y Administrativo.	37
Ilustración 12 Análisis	38

RESUMEN

La planificación presupuestaria es una herramienta fundamental para tomar el control de los recursos financieros de las empresas. Con base en este fundamento, la presente investigación se enfocó en el diseño de un modelo de planificación presupuestaria para la empresa BHA S.A.S., para así mejorar la toma de decisiones financieras y llevar un control adecuado de sus recursos. Este trabajo presenta la información teórica de las variables dependiente e independiente, con el propósito de analizar la relación que tiene la planificación presupuestaria y la toma de decisiones financieras en la empresa. Además, se utilizó un diseño metodológico de tipo descriptivo y bibliográfico-documental, de la misma manera, para el levantamiento de información se aplicó la encuesta como técnica de investigación dirigida a los cinco miembros relacionados con los recursos financieros de la empresa BHA S.A.S. Asimismo, se manipuló el software estadísticos SPSS para medir las respuestas, las cuales fueron evaluadas a través del alfa de Cronbach, consiguiendo un resultado de 0,948. Este valor indicó una escala aceptable y un estudio confiable, ya que, el valor obtenido fue mayor a 0,80. Los resultados más relevantes indicaron que, existe una falta de conocimiento o de participación en la planificación y toma de decisiones, por lo que se sugirió incorporar en la toma de decisiones y en la elaboración de presupuesto al personal involucrado en el manejo financiero. En conclusión, se elaboró una propuesta que se basa en el diseño de una planificación presupuestaria para controlar y prevenir los riesgos de los recursos financieros.

INTRODUCCIÓN

La planificación es el proceso fundamental para crear estrategias que permiten tener una visión clara de los objetivos con el fin de guiar de manera exacta cada procedimiento según las necesidades de las empresas (Solís y Cortez, 2020).

Dicho de otro modo, es una fase que determina el éxito de las organizaciones, por medio del cumplimiento de los objetivos y necesidades financieras, las cuales permiten resultados previamente definidos. De hecho, no sólo se pretende obtener resultados precisos, sino que es una herramienta que también ayuda a prevenir posibles fracasos que se hallen en el análisis de las circunstancias futuras.

En relación con la idea anterior, la planificación vinculada al presupuesto es un tema desafiante para las empresas, ya que si no se articulan trae consecuencias para las organizaciones (Señalin et al., 2020). En pocas palabras, la relación que tiene la planificación con el presupuesto sirve para prevenir riesgos futuros, porque esta unión toma el control de los recursos, objetivos y estrategias financieras de las empresas.

De acuerdo con Moreno (2022), el presupuesto es una herramienta de plan administrativo y control financiero, el cual se adapta a la clasificación, actividad económica y necesidades de la empresa. Además, consiste en planificar ingresos y egresos, creando estrategias para aumentar la eficiencia y la competitividad empresarial.

Es decir, el presupuesto es un manual riguroso para cada organización, ya que facilita el pronóstico de ingresos y egresos, contribuyendo a un control organizado de los recursos. No obstante, se determina crucial para lograr los objetivos propuestos mediante la aplicación de las estrategias.

Por otro lado, la toma de decisiones financieras mencionada por Trejos et al. (2021) es un comportamiento personal que influye en los gerentes de las empresas, ya que interviene en la capacidad de decidir si invertir o no en algún negocio. Además, conculda en que permite reducir riesgos a largo plazo y lograr los objetivos.

Consecuentemente, las decisiones se basan en la relación de sentimientos y pensamiento, lo cual depende de circunstancias en la que se encuentre el sujeto, ya sea en el área económico, personal y educativo. Es por ello que esta toma de decisiones en el área

administrativa y financiera es crucial, porque beneficia al patrimonio de las organizaciones y permite prevenir los riesgos que pueden producirse al gestionar los recursos.

El presente proyecto de investigación se enfoca en la toma de decisiones financieras mediante la implementación de un modelo de planificación presupuestaria en la empresa camaronera BHA S.A.S., ya que en varias empresas existe carencia de una herramienta presupuestaria que contribuya a mejorar su rentabilidad y evite una gestión deficiente de los recursos financieros. Con el fin de realizar este problema, se desarrolló la respectiva investigación de las variables a partir de fuentes bibliográficas confiables. Por otra parte, en este estudio se busca diseñar una modelo de planificación presupuestaria que permita mejorar la toma de decisiones financieras en la empresa BHA S.A.S.

Diseño Teórico

Problema

¿De qué manera la planificación presupuestaria influye en la toma de decisiones financieras de la empresa BHA S.A.S?

Objeto

Finanzas

Objetivo

Diseñar un modelo de planificación presupuestaria para mejorar la toma de decisiones financieras.

Campo

Presupuesto

Variables

Variable dependiente

Toma de decisiones financieras.

Variable Independiente

Planificación presupuestaria.

Tareas Científicas

- Realizar investigaciones de las variables en las fuentes bibliográficas aceptables, mediante la elaboración del marco teórico.
- Conocer la situación actual de los modelos de planeación financiera que ha utilizado la empresa, empleando técnicas y herramientas de investigación.
- Analizar las falencias de la administración financiera actual de la empresa.
- Proponer una herramienta para la planificación presupuestaria que permita una adecuada toma de decisiones financieras.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1. Conceptualización de la Variable Independiente: Planificación Presupuestaria.

1.1.1. Definición de la Planificación Presupuestaria.

La planificación presupuestaria como su nombre lo dice es un plan financiero que tiene como fin cuantificar el costo de las operaciones futuras de la empresa, así como también las entradas y salidas de efectivo futuros. Además, permite el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Rocafuerte, 2021)

Además, la planificación presupuestaria además de proyectar costos, es aquella que se encarga de identificar como se maneja la gestión de riesgos financieros que se puedan presentar a largo plazo durante el periodo establecido (López, 2025).

De acuerdo con la apreciación de los autores citados, se puede entender que la planificación presupuestaria en las compañías es importante, debido a que se convierte en una herramienta administrativa importante, pues permite el control de los recursos financieros y una proyección técnica. Es por ello que cuando una empresa tiene establecido su presupuesto financiero esto le permite cumplir con sus objetivos.

1.1.2. Tipos de Presupuestos

Según Chero (2020), dentro del proceso de planificación financiera de la empresa, los presupuestos se dividen en diferentes tipos que permiten controlar de manera detallada cada área administrativa, porque cada uno cumple un papel específico en la organización, ya que, proporcionan información clave para asignar recursos y evaluar la rentabilidad de las operaciones.

Entre los más utilizados se encuentran:

Tabla 1*Tipos de presupuestos*

Tipos de Presupuestos	Detalles
Presupuesto de ventas	Tiene en cuenta la cantidad de unidades que la organización pretende vender, ya que de este depende la operación, el costo de comercialización y las decisiones positivas.
Presupuestos de Ingresos y Gastos	Presupuesto de Ingresos: requiere conocer las unidades proyectadas que se van a vender junto con el precio. Presupuesto de Gastos: anticipa todos los gastos operativos en un periodo determinado, incluso cuando no haya ventas.
Presupuesto de Producción	Comprende el volumen de los artículos que se producen en un tiempo determinado. Su ejecución debe responder a cuándo, cuánto y cómo producir, según las ventas proyectadas, los inventarios, entre otros, evitando el excedente.
Presupuesto de Uso de Material no Procesado	Son las unidades de materia prima que se requieren para cumplir con el presupuesto de producción, y se calcula el costo de las materias primas usadas en el periodo.
Presupuesto de Compras de Materias Primas	Se proyecta cuantas unidades se van a producir, considerando los inventarios iniciales y finales que tiene la compañía, logrando así determinar las cantidades exactas a comprar.
Presupuesto de Uso de Mano de Obra	Se denomina como la cantidad de personas necesarias para realizar los artículos planificados, determinando el total de horas y el coste de la mano de obra.
Presupuestos de Gastos de Fabricación	Comprende los materiales, mano de obra indirecta y gastos de fábrica que no pueden calcularse directamente con el producto. Este presupuesto depende de la cantidad de artículos proyectados para la producidos.

Nota. Esta tabla muestra la descripción conceptual de los tipos de presupuesto.

Por otra parte, estos tipos de presupuestos son el norte de la empresa porque proyecta el proceso de producción y evita el exceso o los errores. Además, las proyecciones propias de la empresa se establecen en función de su participación de mercado, sus capacidades productivas y las políticas administrativas, financieras y de ventas que se realicen.

1.1.3. Clasificación de presupuestos según su sector

El presupuesto es una herramienta de gran utilidad para las empresas y de acuerdo a su sector estas se dividen en dos: en público y privado ya que tienen diferentes formas de

obtener sus ingresos.

- **Presupuesto Público**

Es aquel presupuesto del estado que realiza el gobierno por medio del ministerio de finanzas. A su vez, es el encargado de estimar los recursos financieros de la gestión pública, es decir, planifica los ingresos y egresos que necesita la población. (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.)

También, Hidalgo et al. (2020) describen que el presupuesto público es aquel que se maneja para ejecutar obras públicas, proyectando sus ingresos y egresos, donde los ingresos son conseguidos de los impuestos que se cobran a los sujetos pasivos, y los gastos de las necesidades que soliciten en su sector.

El presupuesto público se realiza por las necesidades que tiene una población. El estado tiene que gestionar todos sus gastos y sus ingresos, que son alcanzados para satisfacer las necesidades y darles una mejor vida a los moradores del lugar. No obstante, los ingresos que se adquieren pueden ser obstaculizados por la falta de pago de impuestos por parte de la población, dando como resultado una falta de presupuesto para cubrir gastos como: la realización de obras públicas, las que a veces quedan inconclusas.

- **Presupuesto Privado:**

Según Orellana et al. (2024), los presupuestos privados son “Utilizados en empresas o negocios particulares”. Efectivamente, este presupuesto es utilizado en empresas particulares, donde lo que hacen es proyectar primeramente sus ingresos, para después distribuir directamente a cada actividad requerida por departamento, ya que, el sector privado tiene como objetivo obtener ganancias las cuales podrán ser repartidas a sus accionistas, por medio de un buen presupuesto. (Equipos de Expertos en empresas, 2023)

El presupuesto privado es una herramienta que permite a los administradores de las empresas proyectar recursos, ya que es necesario planificar y controlar las actividades posteriores que ejecutará la empresa, dado que cada departamento tiene recursos diferentes. Además, ayuda a la toma de decisiones de una organización. (Señalin et al., 2020)

El presupuesto privado y público son importantes para ambas organizaciones ya que les

permiten controlar su ámbito económico, además la realización de esta herramienta les ayudará a tomar mejores decisiones financieras. Una de las diferencias entre público y privado se ve en sus ingresos, en cómo son obtenidos, los ingresos de una empresa son conseguidos por servicios o productos vendidos, y en las entidades públicas son adquiridos por impuestos que paga la población.

1.1.4. Importancia de la planificación presupuestaria en la empresa

La planificación presupuestaria es crucial para las empresas porque esta herramienta les permite controlar sus costos, planteando un buen manejo de precio de venta para así lograr un buen funcionamiento en las organizaciones. También, es fundamental porque facilita la toma de decisiones estratégicas, ya que garantiza ganancias y la estabilidad a largo plazo de sus proyectos, es decir, trata de crear ahorros futuros a través de una toma de decisiones consistente y correspondiente a los objetivos. (Calle y Reyes, 2025)

Además, Pillasagua y Lino (2024) indican que la planificación presupuestaria es importante porque les permite a las organizaciones proyectar objetivos y recursos financieros para garantizar una buena toma de decisiones.

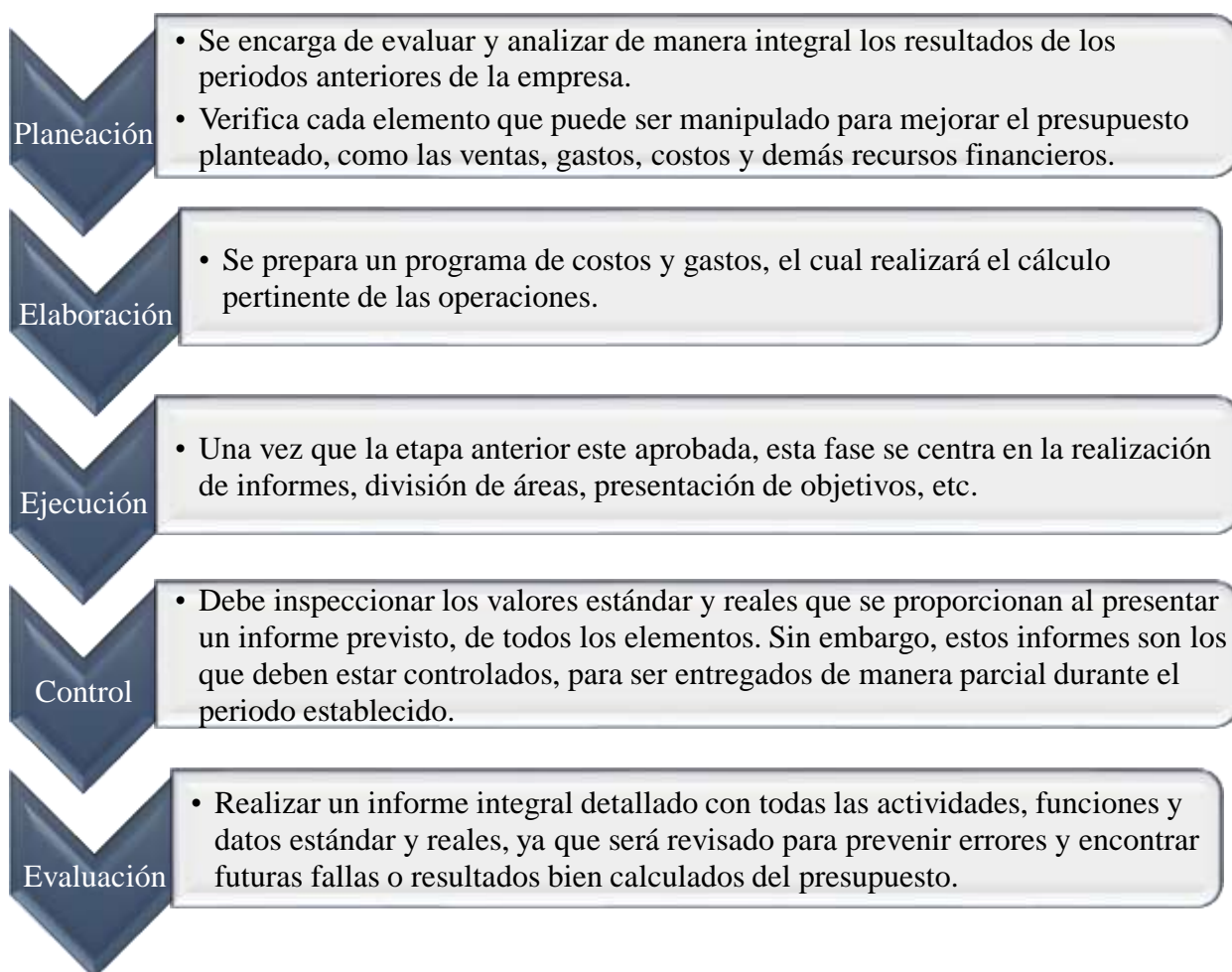
Esta herramienta ayuda a minimizar el riesgo de los recursos económicos por medio de una estrategia que contribuye al control financiero al establecer limitaciones y prioridades de costos, porque mediante el uso óptimo del recurso se logrará tener organizaciones apropiadas y responsables.

1.1.5. Etapas de la planificación presupuestaria

Las etapas de la planificación presupuestaria es un proceso de programación de actividades, proyectos, objetivos, etc. En este punto se mencionan según Hidalgo et al. (2020) las siguientes etapas:

Ilustración 1

Etapas de la Planificación Presupuestaria



Nota. La ilustración representa la descripción de las etapas de planificación presupuestaria.

Adaptado de Presupuestos empresariales, por (Hidalgo, M. et al., 2020).

El presupuesto es una herramienta que funciona a través de cinco etapas, las cuales conforman un proceso que debe seguirse de manera consecutiva para garantizar el control de los recursos administrativos. Dicho proceso implica planificar, organizar, direccionar y controlar.

1.1.6. Ventajas y Desventajas de la planificación presupuestaria

Realizar la planificación tiene tanto ventajas, así como también desventajas, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2*Ventajas y Desventajas de la Planificación Presupuestaria*

Planificación Presupuestaria	
Ventajas	Desventajas
Optimiza los procesos, mejora las finanzas y la operatividad de la empresa, y previene riesgos financieros.	Control del tiempo, porque existe la posibilidad que haya retrasos en realizar una hoja de cálculo.
Ayuda a tomar las decisiones tanto financieras como de inversión con base a la rentabilidad.	Falta de comunicación entre departamentos para poder realizar el tipo de presupuesto necesario basado en los objetivos.
Garantiza que a través de las decisiones cubra las necesidades de la empresa.	Lidiar con posibles correcciones de la hoja de cálculo.
Prioriza el financiamiento de los programas y servicios que proporcionan más valor.	Falta de comprensión de la hoja de trabajo, por diferentes formas de calcular el presupuesto.
Utiliza los recursos realmente importantes, y elimina lo que aporta menor valor.	Las hojas de cálculos no son tan precisas, ya que pueden encontrarse errores.
Verifica que los gastos no superen a los ingresos, para garantizar la sostenibilidad.	Pueden presentarse objetivos pocos realistas.

Nota. Esta tabla muestra las ventajas y desventajas que tiene la planificación presupuestaria en las organizaciones. Adaptado de (Gutiérrez y Bermello, 2025), (Valle, 2020), (Rey, 2024), (Insightsoftware, 2024).

Los autores citados en la tabla 2 indican las ventajas y desventajas que pueden presentarse al implementar una planificación presupuestaria. Las ventajas representan una ayuda para la empresa, permite mejorar áreas operativas y financieras facilitando la toma de decisiones; las desventajas resultan un contratiempo para las empresas pues enfrentan la falta de tiempo y recursos o errores, que afectan los procesos de planificación presupuestaria.

1.1.7. El presupuesto como herramienta financiera en el sector camaronero

En la empresa camaronera el departamento financiero o administrativo se encarga de la elaboración del presupuesto, sostiene la operatividad y gestión de la compañía. Los presupuestos diseñados para este sector miden los ingresos y egresos proyectados de aquellos productos que son utilizados para la venta de camarón mediante políticas que plantea el departamento financiero y de acuerdo a lo determinado de producción, tomando en cuenta los cambios que se presenten en el mercado. (Crespo et al., 2022; Portero, 2024)

El presupuesto con base en las empresas camaroneras, se basa en la estimación de ingresos, costos y gastos que se presenten en el área de producción, puesto que se requerirá dependiendo la necesidad que incurra en el manejo de producción de camarón.

También, en el sector camaronero el presupuesto es un recurso que planifica y controla los fondos que son destinados para las áreas administrativas, operativas y productivas. Sin embargo, algunas pequeñas y medianas empresas (Pymes), presentan un deficiente manejo operativo, incumplimiento de procesos de la planificación presupuestaria y ausencia mínima de estrategias. Uno de los déficits de las compañías camaroneras es la planificación estratégica, pues esto es fundamental para que el presupuesto defina prioridades para obtener la rentabilidad deseada. (Moreno, 2022; Silva, 2020)

Las empresas pequeñas y medianas, aunque se sostengan por medio de sus ventas y experiencia del gerente, no significan que están manejando adecuadamente sus recursos, sino que están poniendo en riesgo su desempeño y rentabilidad, ya que no aplican una planificación presupuestaria con sus respectivos objetivos y estrategias.

1.1.8. Situación actual del manejo de presupuestos en la empresa camaronera BHA S.A.S

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros la compañía BHA S.A.S., se dedica a la actividad de explotación de criaderos de camarones, criaderos de larvas de camarón; así como también a las actividades de venta al por mayor de camarón y langostinos.; venta al por menor de fertilizantes, balanceados y abonos en establecimientos especializados; y otra actividad mercantil o civil, lícita.

Dentro de esta empresa, principalmente cuentan con un formato presupuestario básico, el cual está alineado con los objetivos estratégicos, lo que concuerda con el criterio de Comperatore y Dominguez (2021), quienes manifiestan que para alcanzar el objetivo se debe establecer planes y acciones que generen ingresos para controlar los costos e inversiones.

Sin embargo, la empresa al contar con un manejo presupuestario básico tiene la habilidad de tomar decisiones financieras o de inversión basados en los resultados obtenidos en el entorno operativo y financiero en cada periodo, pero esto no quiere decir que no pueda tener riesgos en las decisiones tomadas.

Las decisiones financieras en BHA S.A.S., son tomadas con base en la información presupuestaria, según Crespo et al. (2024) esta información de diferentes procesos, ayuda a alcanzar sus objetivos en el plazo proyectado según su meta. Además, le permite al gerente medir el desempeño financiero de la empresa a través de los resultados obtenidos en la herramienta presupuestaria y otros estados financieros.

1.2. Conceptualización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones Financieras

1.2.1. Definición de la Toma de decisiones

La toma de decisiones financiera es causada por actividades financieras, donde el negociante tendrá que elegir entre varios datos, los cuales deben cumplir con sus estándares para que pueda escoger y realizar su decisión de comprar, vender o posponer la compra. (Tversky y Kahneman, 1974; Kahneman, Slovic y Tversky 1982 como se citó en Ladrón de Guevara et al., 2020)

Asimismo, Olaz (2018, como se citó en Huacchillo et al., 2020), resalta que la toma de decisiones financieras es como un conjunto de actividades que se enfocan en mejorar los resultados obtenidos de un estudio, además, ayuda a reducir riesgos financieros, permitiendo así entender el entorno financiero de la empresa.

La toma de decisiones es fundamental para cualquier proyecto o actividad que se desarrolla en la vida cotidiana siendo requerida para resolver problemas existentes, es decir es la habilidad de elegir el mejor camino para alcanzar buenos resultados. En el ámbito financiero de la empresa BHA S.A.S estas decisiones ayudarán a mejorar el control de su gestión, permitiendo que proyecciones a corto y largo plazo, sean manejadas de manera eficiente durante el proceso de desarrollo de las actividades empresariales.

1.2.2. Tipos de toma de decisiones

Existen diferentes decisiones que permiten cumplir algo que se propone y se requiera, sin embargo, en las empresas existen cinco tipos de decisiones que ayudan a optimizar los recursos financieros.

Tabla 3

Tipos de decisiones

Decisiones Gerenciales	Primeramente, debe existir un problema que se quiera solucionar al identificar el estado real del desempeño de la empresa.
Decisiones Financieras	Siguen un proceso hasta llegar al análisis de varias alternativas, lo que preverá riesgos en el ámbito financiero, de inversión y rentabilidad.
Decisiones de Inversión	Se toma en cuenta los riesgos que puedan existir en un futuro al realizar cualquier tipo de inversión.
Decisiones de Financiamiento	Son los recursos financieros que mejor se ajusten a las necesidades de la empresa, en precio y tiempo.
Decisiones estratégicas o de planificación	Consideran los riesgos en la operatividad de la empresa según los planes, objetivos y estrategias.

Nota. Esta tabla describe los tipos de decisiones que existen. Adaptado de (Vallejo y Zirufó, 2022), (Macías y Delgado, 2023).

Los tipos de decisiones son importantes para las empresas, y estas varían según el área y el proceso que se esté analizando, además estas decisiones deben tomarse con base al riesgo futuro que se pueda presentar.

1.2.3. Etapas de la toma de decisiones

La toma de decisiones es una herramienta importante para todas las empresas (Avila et al., 2022). Es un proceso que se realiza al encontrar una dificultad en la cual se tendrá que elegir entre varias opciones para lograr un objetivo.

Las etapas para la toma de decisiones según Hernández et al. (2022) son:

Ilustración 2

Etapas de la toma de decisiones



Nota. La ilustración representa el proceso a seguir de la toma de decisiones. Adaptado de (Hernández et al., 2022)

Estas etapas para las empresas son fundamentales porque le permite al área directiva tomar decisiones mediante la información recopilada y analizada en la administración.

1.2.4. La toma de decisiones financieras en las Pymes

La toma de decisiones en grandes y pequeñas empresas, es un proceso fundamental basado específicamente en el área financiera y administrativa, debido a que los estados financieros deben ser analizados e interpretados por el gerente y director, para tomar decisiones con base a la información cuantificada de la liquidez, rentabilidad y eficiencia. (Nieto y Cuchiparte, 2022)

Si existe alguna falencia dentro de algún estado financieros, mediante la información que se recopile, los gerentes tendrán la facilidad de tomar decisiones con base en los resultados que botan los estados financieros o también mediante el presupuesto de las Pymes.

Asimismo, Arroba y Altamirano (2023) aseveran que uno de los puntos más significativos que toda empresa debe considerar es la información financiera, pues la falta de actualización y claridad puede llevar a tomar una decisión errónea. Sin embargo, no solo se toma en cuenta esos factores, sino que también deben fijarse en lo económico, político y en otros factores externos que afecten la rentabilidad de las Pymes.

En las Pymes se debe analizar los informes financieros, como: el estado de resultado, el flujo de efectivo, el balance general entre otros. Los informes financieros permiten a los gerentes tomar decisiones con base a los resultados, estas decisiones no siempre van a resultar factibles ya que, existen riesgos que deben enfrentar las compañías que quieran lograr sus objetivos mediante acciones financieras precisas y claras.

1.2.5. Importancia de la Toma de decisiones en BHA S.A.S

BHA S.A.S. es una sociedad por acciones simplificadas, pertenece al sector acuícola, dedicada a la cría y explotación de camarón en cautiverio (camaronera). Se caracteriza por la aplicación de prácticas sostenibles y de protección y cuidado del ambiente. En BHA S. A.S., al igual que en toda compañía (Pyme) es importante la toma de decisiones dentro de la empresa, puesto que le permite tener una óptima organización económica, financiera y de calidad. Una herramienta importante para la toma de decisiones son los Estados Financieros, los cuales brindan la información necesaria para considerar las opciones que

resulten más beneficiosas para la organización.

Además, tomar y aplicar cada proceso de la toma de decisiones es fundamental porque le ayudará a tener menos riesgos de que algún objetivo no logre cumplirse. El objetivo es vital en este procedimiento porque es necesario conocer primeramente que es lo que quiere lograr a largo plazo.

En fin, para BHA S.A.S. la toma de decisiones acertadas ayudará a resolver de manera eficiente los problemas que se presentan en cada área ya sea financiera, recursos humanos, producción, etc. Además, le permitirá determinar acciones que mejoren el rendimiento financiero.

1.2.6. El presupuesto como instrumento para la toma de decisiones financieras en BHA S.A.S

Las empresas pueden utilizar el presupuesto como una herramienta financiera, puesto que brinda información adecuada a los directivos y al contador para tomar decisiones más apropiadas. Asimismo, al contar con esta herramienta importante, la empresa podrá lograr el éxito (Saltos et al., 2025).

El presupuesto como instrumento para las empresas, es una herramienta financiera que permite planificar, coordinar y controlar los ingresos y egresos. Además, proporciona información clara para la toma de decisiones, a fin de cumplir con los objetivos de la empresa. (Luperdi et al., 2021)

Por otra parte, en el caso de la empresa BHA S.A.S., esta herramienta presupuestaria le ayudará a controlar las operaciones financieras como las ventas, los costos y la producción. Mediante la información que se obtenga de los estados financieros podrá decidir adecuadamente lo que le conviene para mantener la empresa rentable y líquida.

CAPÍTULO II

2. Diseño Metodológico

2.1. Tipo de Estudio

La presente investigación para alcanzar sus objetivos empleó el método bibliográfico-documental con el propósito de realizar investigaciones de las variables en las fuentes bibliográficas aceptables. El método descriptivo se aplicó para percibir la realidad analizada. Además, se consiguió datos por medio de la encuesta, para comprender la situación actual de la empresa, la cual sirvió para reconocer las acciones de mejora.

2.2. Métodos Teóricos

2.2.1 Método Bibliográfico-Documental

De acuerdo con Arias (2023) la revisión bibliográfica es aquella donde se obtendrán conocimientos limitados de otros autores, donde no habrá hallazgos o conocimientos nuevos, por lo tanto, no es replicable. En cambio, el método documental permite descubrir nuevos conocimientos y crear nuevos datos, mediante el uso de libros, revistas, documentos, periódicos, artículos, proyectos totalmente en línea porque son totalmente fáciles de conseguir.

Este método se aplicó en la elaboración del marco teórico de la presente investigación, el cual fue utilizado necesariamente para la fundamentación teórica para conceptualizar las variables que se investigaron.

2.2.2. Método Descriptivo

La investigación descriptiva es un método fundamental que sirve para compilar datos durante el desarrollo de la investigación. Sobre todo, busca describir características de los elementos de una población que se está estudiando, en una realidad (Guevara et al., 2020).

Este método fue usado para describir y analizar la situación actual sobre el manejo y control del presupuesto, y la forma en que se utiliza esta herramienta en la toma de decisiones, con el fin de proponer soluciones basadas en la realidad.

2.3. Métodos Empíricos

2.3.1. Técnicas

Saras (2022) afirma que las técnicas de investigación son herramientas fundamentales, que son usadas por la ciencia para obtener conocimientos de una realidad.

2.3.2. Encuesta

Según Medina et al. (2023) la encuesta es una técnica de investigación usada para obtener información de la población objetivo. Esta es una herramienta que permite a los académicos recibir datos sobre su desempeño y opiniones de los encuestados.

Para llevar a cabo el proyecto de investigación se elaboró la encuesta como herramienta para obtener información actual de la empresa BHA S.A.S mediante las cinco personas que están relacionadas con el manejo de los recursos financieros.

2.4. Herramientas

2.4.1. Cuestionario

“El cuestionario es el instrumento formado por las preguntas mediante las que se van a obtener los datos necesarios para llevar a cabo el estudio, por lo que todos los aspectos relacionados con su diseño y desarrollo son esenciales” (Salvador et al., 2021, p 8).

Esta herramienta fue utilizada para diseñar las preguntas estructuradas que contiene la encuesta, facilitando la obtención de información necesaria que ayudó a resolver y analizar el objetivo del proyecto de investigación.

2.4.2. Software SPSS

Según Mayorga et al. (2021), el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) es una hoja de cálculo que resuelve cálculos matemáticos, algebraicos y trigonométricos, asimismo se encarga de administrar los datos que permiten procesar información de forma personalizada, eficaz y sencilla según sea el caso, así el científico consigue un análisis descriptivo de los datos identificados.

El programa (SPSS) fue usado para organizar la información que se recopiló en la encuesta. A parte, permitió medir el nivel de confiabilidad, facilitó la tabulación de los datos y la generación de tablas estadísticas para su interpretación y análisis.

2.5. Población y Muestra

2.5.1. Población

Según Pantoja et al. (2022) la población es un “conjunto de elementos (personas, animales, cosas, hechos, entre otros) que son objeto de estudio. Una población debe estar perfectamente delimitada para lo cual se considera las características de contenido, de lugar y de tiempo” (p 2).

Para la presente investigación la población objeto de estudio estuvo conformada por 5 personas (1 Gerente, 1 Contador, 3 asistentes contables-financieros) quienes directa o indirectamente están relacionados con el manejo de los recursos financieros de la empresa BHA S.A.S.

2.5.2. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población, la cual puede ser probable o no probable de ser seleccionada como objeto de estudio (Carrillo, 2015, como se citó en Guamán, 2022).

Considerando que la población de estudio fue reducida, se consideró como muestra la totalidad de la población, es decir a los 5 miembros de la empresa relacionados con el manejo de los recursos financieros de la misma. (1 Gerente, 1 Contador, 3 asistentes contables-financieros).

2.6. Fiabilidad de los Resultados

Los resultados que se muestran, fueron recopilados a través de la aplicación de la encuesta a los miembros de la empresa BHA S.A.S, relacionados con el manejo de los recursos financieros.

2.6.1. Análisis de Fiabilidad

Mediante el uso del programa estadístico SPSS, se obtuvo los resultados de la evaluación de los ítems de la técnica aplicada, los cuales fueron evaluados a través del alfa de Cronbach, consiguiendo un resultado de 0,948. Este valor muestra una consistencia y escala, muy buena y aceptable. Además, indica que el estudio es fiable, ya que, el valor obtenido es mayor a 0,80.

Tabla 4

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,948	15

Nota. Obtenido del programa estadístico SPSS 27

2.7. Interpretación y análisis de los resultados

2.7.1. Interpretación y análisis de los resultados del personal que laboran en BHA S.A.S. relacionados con el manejo de recursos financieros.

Seguidamente, se detalla el análisis de los resultados conseguidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa BHA S.A.S, relacionados con el manejo de los recursos financieros, los cuales respaldan la investigación elaborada.

Pregunta 1. ¿La compañía elabora una planificación presupuestaria básica antes de iniciar cada periodo financiero? (Tabla 6, Gráfico 1)

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos de los 5 encuestados, se determina que un 20% (1 persona) considera que está en desacuerdo, en que la compañía elabora una planificación presupuestaria básica antes de iniciar cada periodo financiero, otro 20% (1 personas) manifiesta que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que elabore este tipo de herramienta financiera, y, finalmente un 60% (3 personas) determinan que si están de acuerdo, en que la compañía antes de iniciar un ciclo productivo, elabora una planificación presupuestaria básica.

Análisis

En los datos de la primera interrogante, tres trabajadores (60%) revelan que se realiza una planificación presupuestaria básica antes de iniciar cada periodo financiero, esto muestra que la mayoría de los miembros reconocen que la empresa planifica y controla sus recursos financieros. Sin embargo, el 20% (1 persona) considera que está en desacuerdo, lo que indica que, desde su perspectiva, la planificación presupuestaria no se aplica de forma adecuada, ya sea por la forma en que se realizan las actividades o por falta de conocimiento. Por otra parte, el 20% (1 persona) señala que no está ni de acuerdo ni en

desacuerdo, lo que demuestra una decisión neutral. Por lo tanto, esta información otorga la oportunidad para realizar una planificación presupuestaria transparente en el área financiera.

Pregunta 2. ¿Los presupuestos se realizan teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de BHA S.A.S.? (Tabla 7, Gráfico 2)

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos de los 5 encuestados, se determina que tres trabajadores mencionaron que están de acuerdo que los presupuestos se realizan teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa. En cambio, dos personas consideran que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, que los objetivos estratégicos de la empresa son utilizados para ejecutar los presupuestos.

Análisis

Los resultados revelan que de los 5 encuestados, un 60% (3 personas) están de acuerdo, lo que indica que la mayoría reconoce la existencia de un presupuesto teniendo en cuenta los objetivos estratégicos. Por otro lado, un 40% (2 personas) afirman que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que refleja que, desde sus perspectivas, la falta de información, el desconocimiento o poca participación pueden ser la causa de este resultado. En fin, el resultado muestra que, los presupuestos si se realizan teniendo en cuenta los objetivos estratégicos.

Pregunta 6. ¿La gerencia utiliza los resultados presupuestarios para medir el desempeño financiero? (Tabla 11, Gráfico 6)

Interpretación

Con relación a los datos obtenidos de los 5 encuestados, una persona manifiesta que está totalmente de acuerdo, que la gerencia utiliza los resultados presupuestarios para medir el desempeño financiero. Por otro lado, tres personas mencionaron que están de acuerdo, que para medir el desempeño financiero se utilizan los resultados del presupuesto. En cambio, una persona indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.

Análisis

Los datos de la encuesta revelan que, la mayoría de los miembros de la empresa, cuatro personas (el 60% de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo) expresan una percepción positiva, lo que indica que la mayoría reconoce que los resultados presupuestarios se usan para medir el desempeño financiero. Sin embargo, el 20% (una persona) que se encuentra en una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) sugiere que no todos los trabajadores perciben o se vinculan a este proceso.

Pregunta 8. ¿Antes de tomar decisiones financieras significativas, la empresa analiza informes financieros? (Tabla 13, Gráfico 8)

Interpretación

De acuerdo con los datos conseguidos de los 5 encuestados, se determinó que un 20% (1 persona) indicó que está totalmente de acuerdo, que la empresa analiza informes financieros antes de tomar decisiones. Asimismo, un 40% (2 personas) están de acuerdo que toman decisiones con base en el análisis de informes financieros. No obstante, el otro 40% (2 persona) indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta.

Análisis

Los respectivos datos demuestran que la mayoría de los miembros de la empresa (el 20% totalmente de acuerdo y el 40% que están de acuerdo) aseguran que las decisiones se toman después de analizar la información financiera. Por otra parte, los demás trabajadores (40%) manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto puede deberse por su reducida participación en la toma de decisiones o por desconocimiento del procedimiento.

Sin embargo, esta situación demuestra que es necesario involucrar a todo el personal relacionado con el manejo de los recursos financieros en la toma de decisiones.

Pregunta 11. ¿La ausencia de un buen plan presupuestario puede generar decisiones financieras ineficientes? (Tabla 16, Gráfico 11)

Interpretación

Con relación en los datos obtenidos de los 5 encuestados, un 60% (3 personas) manifestó que están de acuerdo, que la falta de una buena planificación presupuestaria

puede generar decisiones financieras ineficientes, un 40% (2 personas) mencionó que están totalmente de acuerdo, que se genera decisiones financieras ineficientes si no existe una planificación presupuestaria.

Análisis

Con relación en los datos obtenidos de los 5 encuestados, se indica que la ausencia de una planificación presupuestaria, puede llevar a las empresas a tomar decisiones ineficientes, por ello, la totalidad de los trabajadores están de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que demuestra, la importancia de la planificación presupuestaria en la toma de decisiones eficientes.

Pregunta 13. ¿La empresa cuenta con un determinado sistema o formato para la elaboración de presupuestos? (Tabla 18, Gráfico 13)

Interpretación

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 40% (2 personas) manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que pueda existir un sistema o formato para realizar los presupuestos, mientras que el 60% (3 personas) señaló que en la empresa si existe un sistema o formato para realizar los presupuestos, por ello están de acuerdo.

Análisis

Con relación en los datos obtenidos de los 5 encuestados, el 60% y 40% de las personas no coinciden totalmente, por lo que, el 60 % (3 personas) indican que existe un sistema o formato, en cambio, el 40% (2 personas) señalan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante. Esto puede ser por varias causas, ya sea por falta de conocimiento o por poca participación en la realización de los presupuestos.

Pregunta 14. ¿Es imprescindible diseñar un modelo de planificación presupuestaria adecuado a las necesidades específicas de la empresa BHA S.A.S.? (Tabla 19, Gráfico 14)

Interpretación

De acuerdo con los trabajadores encuestados, tres personas manifestaron que están de acuerdo, con que sea imprescindible diseñar un modelo de planificación presupuestaria adecuado con las necesidades específicas de la empresa, asimismo, dos personas indicaron

que están totalmente de acuerdo, que se realice un modelo de planificación presupuestaria.

Análisis

De los respectivos datos obtenidos se demuestra que, todos los involucrados reconocen que implementar un modelo de planificación presupuestaria es fundamental, ya que, esta herramienta se la puede aplicar de acuerdo con las necesidades del departamento financiero. Por tanto, esta información positiva, permite reconocer lo significativo que es, implementar una herramienta presupuestaria adecuado a las necesidades específicas de la empresa.

2.8. Análisis cruzado de la información

De acuerdo con Sillo (2020), en su investigación titulada “Planificación presupuestaria y la toma de decisiones en la unidad educativa particular “Espíritu Santo” de la ciudad de Ambato”, manifiesta que en la institución que realizó su investigación desconocen, si existe o no, una planificación presupuestaria. Estos resultados coinciden con el estudio realizado a los trabajadores y gerente de la empresa BHA S.A.S., donde se demuestra por tres personas que sí se realiza una planificación presupuestaria básica antes de iniciar cada periodo financiero. Sin embargo, en relación con la investigación anterior, existe una persona que indica que está en desacuerdo, en que la empresa antes de iniciar cada periodo cuenta con una planificación presupuestaria, por otro lado, se obtuvo una decisión neutral, la cual podría ser por la falta de conocimiento, por la poca participación en la planificación o por la forma en la que se dividen las actividades. Por ello, es fundamental establecer un modelo de planificación presupuestaria, el cual permitiría llevar un mejor control y dirección en el departamento financiero.

A continuación, se sintetizan los resultados obtenidos en la encuesta, aplicados a los miembros de la empresa camaronera BHA S.A.S. Mediante los resultados de las encuestas aplicadas se deduce que, la compañía realiza una planificación de su presupuesto, pero no lo hace de una manera formal ni documentada. Tres personas manifestaron que estaban de acuerdo con la existencia de la planificación, si bien la describieron como básica o se podría decir informal, mientras que una persona indicó que no estaba de acuerdo porque considera que la planificación presupuestaria formal dentro de la organización no se lleva a cabo, lo que contrasta con aquellas personas que apoyan la idea de que existe planificación, hecho que demuestra que la organización no posee un modelo riguroso y operan con base a costumbres y no a regulaciones.

Sobre la realización de la planificación del presupuesto tomando en cuenta los objetivos estratégicos, los encuestados afirmaron que sí se toman en cuenta los objetivos, aunque también existen aquellos que adoptaron una actitud neutral. Esta actitud sugiere que no todos los trabajadores comprenden si la planificación se realiza con base a los objetivos estratégicos.

Los encuestados también afirman que la falta de una planificación presupuestaria puede causar un riesgo en la toma de decisiones en el ámbito financiero. En este sentido, Rodríguez y Pilligua (2025) reafirman la idea de la mayoría, de que, la implementación de un presupuesto sería útil bajo la premisa de facilitar la toma de decisiones, así como un mejor control de los recursos. Por lo que, coinciden con los resultados de este estudio, en que es imprescindible diseñar un modelo de planificación presupuestaria en la empresa.

CAPÍTULO III

3. Diseño de la propuesta

3.1. Tema de la propuesta

Diseño de un modelo de planificación presupuestaria para mejorar la toma de decisiones financieras.

3.2. Antecedentes

En un estudio realizado por Burgos (2024), la planificación presupuestaria en las empresas es fundamental, ya que permite estimar costos para ejecutar proyectos, actividades y tareas, a través de herramientas tecnológicas que aseguren resultados confiables, tomar acciones para la toma de decisiones y ayuden a ahorrar tiempo. Asimismo, esta planificación ayuda a manejar los recursos de manera segura y previene errores en los estados financieros. De esta forma las organizaciones mejoran sus actividades y rentabilidad, lo que facilita el cumplimiento de las metas.

Además, Bermello (2024) menciona que la planificación presupuestaria surge como un modelo y herramienta de gestión, que ayuda a realizar procedimientos de forma eficaz y efectiva de los recursos humanos y materiales que las compañías requieren para cumplir con los objetivos corporativos y estratégicos, es decir, esta planificación no solo involucra el proceso de la asignación de los recursos, sino que, además implica un análisis integral donde se cuestiona, ¿De qué modo? y ¿cómo? se puede lograr el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, en la investigación realizada se conoce la existencia de una planificación presupuestaria básica, en la cual según los resultados recopilados es posible que un 40% del personal, no conoce y no participa activamente en la misma, lo que genera un procedimiento débil en la toma de decisiones. Por consiguiente, el diseño de un modelo de planificación presupuestaria transparente optimizará el control de los recursos y la toma de decisiones, ya que previene riesgos económicos en un periodo de tiempo determinado.

Posteriormente, la propuesta a implementar se basa en el diseño de un modelo de planificación presupuestaria formal y transparente que permitirá llevar un control adecuado de sus presupuestos, a fortalecer la toma de decisiones, a potenciar el

conocimiento y la participación del personal en el proceso de planificación.

3.3.Justificación

Este estudio se enfoca en la planificación presupuestaria, porque en la actualidad existen entidades que inician sus actividades sin planificar sus recursos financieros de manera formal, ocasionándolos un flujo de efectivo débil. Además, al planificar mal sus proyecciones causará malas decisiones a largo plazo. Por ello este modelo se realizará para mejorar la toma de decisiones y el control de los recursos financieros de la empresa BHA S.A.S.

Después de analizar e identificar la deficiencia que presenta la planificación presupuestaria en la toma de decisiones en la empresa BHA S.A.S., se propone diseñar un modelo adecuado de proyecciones que permita a todo el personal ser partícipes en su elaboración y por consiguiente en el proceso de toma de decisiones. Este modelo se fundamenta en los aspectos que facilitó el levantamiento de información, los cuales fueron evaluados en el capítulo anterior.

Posteriormente, se propone la elaboración de una plantilla en Excel que permitirá a los miembros de la empresa tomar decisiones más precisas, en cuanto al manejo de los recursos financieros, la cual optimizará la ejecución de sus operaciones.

Por tanto, implementar esta herramienta como un modelo permite un control organizado, oportuno y confiable de los recursos financieros, a parte facilita decisiones oportunas a corto y largo plazo.

En esta propuesta, el modelo de planificación presupuestaria se enfoca en reemplazar los métodos tradicionales utilizados por la empresa, como la poca participación del personal en la elaboración del presupuesto y por consiguiente en el proceso de toma de decisiones informadas y no solo la ejecución de controles basados en la experiencia del gerente, los cuales podrían ser métodos incompletos por la dificultad de recopilar información clara y rápida. Por ello se opta por diseñar este modelo de planificación presupuestaria transparente, a través de una plantilla de Excel, la cual elimina estas limitaciones al proporcionar un mecanismo de gestión de recursos más práctico y preciso.

3.4.Objetivos

3.4.1. General

Diseñar un modelo de planificación presupuestaria automatizado para mejorar la toma de decisiones.

3.4.2. Específicos

- ❖ Elaborar una plantilla para registrar ingresos, costos y gastos proyectados en Excel, facilitando una perspectiva clara, confiable y actualizada para la toma de decisiones.
- ❖ Determinar la planificación presupuestaria mensual, con el propósito de controlar las operaciones de la empresa.
- ❖ Realizar botones automáticos para conocer si hay pérdida o utilidad.
- ❖ Supervisar el cumplimiento del presupuesto a través de gráficos comparativos para facilitar la toma de decisiones.

3.5.Desarrollo de la propuesta

Por medio de la implementación de un modelo de planificación presupuestaria se pretende integrar al personal clave del área financiera y desarrollar una herramienta presupuestaria (Excel) bien definida.

- ❖ Determinar el equipo de trabajo y responsabilidades para la preparación del presupuesto.
- ❖ Establecer indicadores de cumplimiento respecto a cada trabajador.

Primeramente, el equipo de trabajo se compone por 5 colaboradores relacionados con el manejo de los recursos financieros, los cuales estarán incluidos dentro del proceso de preparación del presupuesto asegurando una participación activa de cada miembro. Por otra parte, habrá un líder quien guie al resto de trabajadores para que manejen de forma apropiada los recursos y el cumplimiento de responsabilidad descritas bajo el modelo presupuestario.

Líder encargado de administrar el presupuesto

Este líder será el encargado del desarrollo de la planificación presupuestaria y de supervisar el cumplimiento de su elaboración. Asimismo, es pertinente que el responsable sea una persona con conocimiento presupuestario y financiero, que tenga capacidad analítica y crítica.

Responsabilidades:

- Preparar el cronograma de reuniones para la elaboración del presupuesto
- Definir objetivos que desea alcanzar según la necesidad de la empresa
- Orientar a los trabajadores al cumplimiento de objetivos y responsabilidades
- Supervisar el cumplimiento de informes numéricos de cada área.
- Desarrollar reportes de los hallazgos de su gestión.
- Controlar el desempeño del encargado del departamento.
- Recoger reportes numéricos de cada miembro relacionado con el manejo de los recursos financieros para la elaboración del presupuesto.
- Elaborar el presupuesto de acuerdo a su periodicidad.
- Elaborar indicadores que ayuden al cumplimiento del presupuesto.

Trabajadores relacionados con el manejo de los recursos financieros

Son los encargados de realizar reportes de su área de trabajo, con el fin de distribuir los recursos necesarios para la preparación del presupuesto.

Responsabilidades:

- Participar en la elaboración del presupuesto general
- Proponer mejoras para la elaboración del presupuesto general
- Analizar opiniones y llegar a un acuerdo
- Elaborar informes de la realización de sus operaciones y de los resultados obtenidos de sus actividades.
- Controlar los recursos que están a su cargo.

A continuación, se presentan los indicadores de control que puedan determinar la participación efectiva de los colaboradores en la planificación presupuestaria, los cuales permiten identificar la productividad que mantiene la empresa, estas son de eficiencia.

Tabla 5

Indicadores de Eficiencia

Indicador	Responsable	Fórmula	Detalle	Meta
Productividad de horas laboradas	Líder	Horas realizadas/horas planificadas*100	Documentar y entregar las horas laboradas	Cumplir con el 100% de horas laboradas
Reportes entregados mensualmente	Trabajadores	Reportes entregados en el mes/Reportes a entregar en el mes* 100	Entregar los reportes de los recursos en el mes	Entregar reportes mensualmente.
Cumplimiento de metas	Líder	Metas cumplidas en el área financiera/ Metas planificadas en el área financiera *100	Entregar un informe de metas cumplidas	Cumplir con el 100% de las metas financieras.

Nota. La tabla representa los indicadores de eficiencia para conocer el funcionamiento de la planificación presupuestaria.

Como segundo punto, se procede a realizar la descripción paso a paso de la planificación presupuestaria en una plantilla en Excel:

Ilustración 3

Página Principal de la Planificación Presupuestaria



Nota. La ilustración representa la portada desarrollada en Excel.

La página principal está organizada por:

- Presupuesto: este botón interactivo dirige al sujeto a la hoja donde se halla el resumen mensual de los ingresos, costos de venta y producción, gastos de venta y gastos administrativos presupuestados automáticamente.
- Real: este botón manda al sujeto a la hoja donde se halla el resumen mensual automático de los ingresos, costos de venta y producción, gastos de venta y gastos administrativos reales.
- Diferencia: es un botón que dirige al usuario a la hoja de variaciones mensuales.
- Ventas: el presente botón dirige a la hoja donde está la información de las ventas con los siguientes elementos: mes, fecha, producto, unidades, precio unitario, valor y tipo.
- Materia Prima: el presente botón dirige a la hoja donde está la información de la materia prima con los siguientes elementos: inventario inicial de materia prima, compras de materia prima, entre otra información.
- Mano de Obra: este dirige al usuario a la página donde se ingresa información salarial presupuestada y real del trabajador.
- GIF: dirige al usuario a la hoja donde se ingresa información de los gastos indirectos de fabricación presupuestados y reales.
- Gastos: el presente botón dirige a la hoja con información de gastos donde se encuentra los siguientes elementos: mes, gasto, categoría, monto y tipo.
- Análisis: este botón dirige al usuario a la hoja donde se visualiza el resumen de lo presupuestado, lo real y su diferencia.

Ilustración 4

Resumen de Presupuesto



Nota. La ilustración representa el resumen del presupuesto para su respectivo análisis.

El resumen total del presupuesto presenta de forma consolidada los valores de los ingresos, costo de ventas y producción, gastos de ventas y gastos administrativos, durante cada periodo analizado permite identificar el valor total de cada categoría, a la misma vez el resultado del ejercicio, es decir, si existe una pérdida o ganancia. Aparte, cuenta con la variación de los costos y gastos presupuestados versus lo real, y gráficamente representa los ingresos y costos totales del mes.

Esta plantilla contiene los siguientes botones:

- Utilidad: permite conocer si se generó una ganancia o si hubo una pérdida del ejercicio presupuestado.
- Botones de navegación: permiten desplazarse entre diferentes hojas.

Ilustración 5

Resumen de Real

2026															
Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%	
Venta de bienes	\$4.410,00		\$3.740,00	\$0,00	\$1.530,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$800,00	\$0,00	\$800,00	\$11.280,00	100%	
Sub Total	\$4.410,00	\$ -	\$3.740,00	\$0,00	\$1.530,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$800,00	\$0,00	\$800,00	\$11.280,00	100%	
Costo de Venta y Producción															
Materia Prima	\$1.280,00	\$0.290,00	\$1.590,00	\$2.990,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$900,00	\$725,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$14.085,00	20%	
Mano de Obra	\$ -	\$5.400,00	\$7.216,77	\$4.000,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$3.400,00	\$5.400,00	\$57.116,77	80%	
GIF	\$800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$90,00	0%	
Sub Total	\$8.080,00	\$3.906,77	\$7.390,00	\$7.990,00	\$6.000,00	\$5.700,00	\$5.400,00	\$5.700,00	\$5.525,00	\$4.800,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$71.291,77	632%	
Gastos de Ventas															
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$30,00	\$400,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$6.200,00	34%
Publicidad	\$13,00	\$13,00	\$13,00	\$20,00	\$20,00	\$13,00	\$20,00	\$13,00	\$13,00	\$13,00	\$13,00	\$13,00	\$13,00	\$177,00	1%
Combustibles	\$400,00	\$130,00	\$400,00	\$0,00	\$130,00	\$130,00	\$400,00	\$130,00	\$130,00	\$130,00	\$130,00	\$130,00	\$5.100,00	28%	
Lubricantes	\$800,00	\$529,00	\$529,00	\$250,00	\$529,00	\$529,00	\$529,00	\$529,00	\$529,00	\$529,00	\$529,00	\$529,00	\$5.979,00	33%	

Nota. Esta ilustración muestra los valores reales.

En este apartado el usuario podrá observar de manera global el resumen de sus valores reales, ya que se encuentran de forma ordenada el total de cada mes, además, podrá identificar si el valor real fue mayor o menor a lo presupuestado, donde el color rojo identifica si es mayor al valor presupuestado y el color verde si es menor a lo presupuestado, si no tiene color indica que no tiene valores o que es igual al monto presupuestado.

Aparte identifica el total de cada categoría y el porcentaje que tienen los costos y gastos sobre los ingresos.

Cuenta con los siguientes botones:

- Utilidad: este botón muestra si se ha generado una pérdida o una ganancia en el ejercicio real.
- Actualizar: este botón permite reiniciar los valores para que se comparen si son mayores o menores a los del presupuesto.
- Botones de navegación: son los que permiten al usuario desplazarse por cada hoja.

Ilustración 6

Diferencia

2026													Restar
Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Venta de bienes	\$10,239.00	\$-6,976.00	\$-3,200.00	\$1,100.00	\$4,400.00	\$1,000.00	\$8,234.00	\$0.00	\$-3,000.00	\$-5,600.00	\$3,000.00	\$-2,000.00	\$ 12,397.00
Sub Total	\$10,239.00	\$-6,976.00	\$-3,200.00	\$1,100.00	\$4,400.00	\$1,000.00	\$8,234.00	\$0.00	\$-3,000.00	\$-5,600.00	\$3,000.00	\$-2,000.00	\$12,397.00
Costo de Venta y Producción													
Materia Prima	\$-304.00	\$1,000.00	\$120.00	\$100.00	\$294.00	\$294.00	\$294.00	\$-46.00	\$-221.00	\$750.00	\$-2,173.00	\$-5,250.00	\$-1,443.00
Mano de Obra	\$-122.76	\$-3,921.37	\$1,800.00	\$-4,602.00	\$1,994.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$-3,000.00	\$1,810.00	\$1,810.00	\$-4,400.00	\$-4,400.00	\$36,855.87
GIF	\$ 94.00	\$-5.00	\$-57.00	\$ 0.00	\$-70.00	\$ 10.00	\$-88.00	\$-85.00	\$-85.00	\$ 0.00	\$ 70.00	\$ 96.00	\$-241.00
Sub Total	\$ 2,217.24	\$-1,831.37	\$ 3,922.00	\$ 4,604.00	\$ 4,674.00	\$ 4,154.00	\$ 4,076.00	\$ 3,709.00	\$ 3,544.00	\$ 4,585.00	\$ 2,305.00	\$-794.00	\$ 35,174.87
Gastos de Ventas													
Mantenimiento y reparaciones	\$ --	\$-130.00	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$-30.00	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$-160.00
Publicidad	\$ --	\$ 0.00	\$ 0.00	\$0.00	\$ --	\$-17.00	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ 21.00
Combustibles	\$470.00	\$ --	\$0.00	\$270.00	\$ 85.00	\$ --	\$470.00	\$ --	\$ --	\$2,461.00	\$ --	\$ --	\$ 3,755.00
Lubricantes	\$676.00	\$ --	\$ --	\$-504.00	\$ --	\$ --	\$-142.00	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$-6,034.00
Transporte	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$-5.00	\$ --	\$ --	\$ --	\$-4.00	\$ --	\$ --	\$-9.00
Sub Total	\$ 1,069.00	\$-123.00	\$ 7.00	\$-234.00	\$ 85.00	\$ 2.00	\$-5,679.00	\$-30.00	\$ --	\$ 2,456.00	\$ --	\$ --	\$-2,427.00
Gastos Administrativos													
Nomina	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Aportes a la seguridad social	\$-400.00	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$-400.00
Beneficios sociales e indemnizaciones	\$ --	\$ 300.00	\$ --	\$ 304.00	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ 604.00
Remuneración a trabajadores autónomos	\$ --	\$ --	\$ --	\$-404.00	\$ --	\$-406.00	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$-810.00
Combustibles (administrativos)	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --
Lubricantes (administrativos)	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --	\$ --

Nota. La ilustración representa el resumen de la diferencia de lo Real menos el Presupuesto.

La hoja nombrada como “Diferencia” ayuda al usuario a visualizar la resta de los valores reales contra los presupuestados, es decir, muestra la variación con una regla de colores, donde, si lo “Real” es mayor al valor restante, se pinta de rojo; y si es menor, la diferencia se pinta de verde.

Esta plantilla contiene los siguientes botones:

- Restar: permite conocer la diferencia, para comprobar si se cumplió lo presupuestado, si no se alcanzó o si se sobrepasó.
- Incluye botones de navegación interna.

Ilustración 7

Presupuesto de Ventas

Mes	Fecha	Producto	Unidades	Precio Unitario L	Valor	Tipo
		Venta de bienes	2000	\$ 3,00	\$ 6.000,00	Presupuesto
Marzo	31/3/2026	Venta de bienes	100	\$ 3,00	\$ 300,00	Presupuesto
Septiembre	17/9/2026	Venta de bienes	5000	\$ 3,00	\$ 15.000,00	Presupuesto
Enero	8/1/2026	Venta de bienes	669	\$ 3,00	\$ 2.007,00	Presupuesto
Octubre	19/10/2026	Venta de bienes	4000	\$ 3,00	\$ 12.000,00	Presupuesto
Enero	14/1/2026	Venta de bienes	417	\$ 3,00	\$ 1.251,00	Presupuesto
Febrero	20/2/2026	Venta de bienes	2000	\$ 4,00	\$ 8.000,00	Presupuesto
Marzo	23/3/2026	Venta de bienes	4100	\$ 3,00	\$ 12.300,00	Presupuesto
Febrero	2/2/2026	Venta de bienes	100	\$ 4,00	\$ 400,00	Presupuesto
Abril	28/4/2026	Venta de bienes	4300	\$ 3,00	\$ 12.900,00	Presupuesto
Junio	13/6/2026	Venta de bienes	2000	\$ 3,50	\$ 7.000,00	Presupuesto
Mayo	28/5/2026	Venta de bienes	4000	\$ 3,50	\$ 14.000,00	Presupuesto
Julio	26/7/2026	Venta de bienes	3222	\$ 3,00	\$ 9.666,00	Presupuesto
Febrero	6/2/2026	Venta de bienes	2000	\$ 4,00	\$ 8.000,00	Presupuesto

Nota. La ilustración representa el registro de ventas al mes.

El registro de ventas fue desarrollado en la hoja de cálculo (Excel), donde se especifica de manera cronológica la información de cada salida, incluyendo mes, fecha (donde al seleccionar la fecha en un calendario, automáticamente se registra el mes correspondiente), producto, unidades, precio unitario, valor y tipo (un selector que permite al usuario trabajar con valores presupuestados y reales).

La plantilla contiene los siguientes botones automatizados:

- Registrar: este botón permite registrar y guardar automáticamente cada venta realizada incluyendo el mes, fecha, producto, unidades, precio unitario, valor y tipo.
- Limpiar: este botón representa un borrador para la nueva información registrada.
- Presupuesto Enviar: este botón está destinado a la hoja de presupuesto, lo que significa que lleva los valores totales de cada mes.
- Real Enviar: este botón envía valores totales de cada mes a la hoja Real, para su respectivo resumen.

Sumado a ello, contiene botones que ayudan al usuario navegar fácilmente entre páginas.

Ilustración 8

Materia Prima



Nota. La ilustración representa el apartado de registro de materia prima.

La captura refleja el registro de la materia prima, donde se ingresan los valores de inventario inicial de Materia Prima (MP), compras de MP, fletes en compras de MP, descuentos en compras de MP, devoluciones en compras de MP, el apartado del mes y tipo que son de selección, donde se escoge el mes correspondiente y se define si el monto pertenece al apartado de presupuesto o real.

Esta hoja cuenta con los siguientes botones:

- Registrar: este botón tiene la función de registrar y enviar los valores de inventario inicial de materia prima, compras, fletes en compras, descuentos en compras, devoluciones en compras, mes y tipo.
- Borrar: este botón se encarga de borrar los datos que se registran en esta hoja, para ingresar información nueva.
- Buscar: este botón tiene como función ayudar al usuario a buscar los valores que se registraron en el mes que desea analizar.
- Presupuesto Enviar: se encarga de direccionar cada valor mensual a la hoja de presupuesto.
- Real Enviar: este botón permite asignar cada total mensual de materia prima a la hoja real.

También, cuenta con los botones de navegación interna.

Ilustración 9

Mano de Obra



Nota. La ilustración representa el registro de rol de pagos presupuestado y real.

Las tablas muestran la parte donde se llevan los registros de mano de obra por pagos, donde se ingresan los valores presupuestados y reales. Este apartado sirve para registrar valores de mano de obra y nómina, para el resumen de la hoja presupuesto y real.

Esta sección contiene botones prácticos como:

- Registrar: este botón consiente en registrar información como mes, número de C.I., nómina, cargo, sueldos, recargo en horas.
- Buscar: este botón facilita la localización de los valores registrados de un trabajador a partir de su mes y número de cédula.
- Borrar: este botón tiene la función de borrar la información registrada para ingresar nuevos datos.

Asimismo, en el registro de valores reales, con la diferencia de que cada uno lleva a la hoja destinada.

Adicionalmente, el módulo posee botones de navegación que permiten la movilidad entre las distintas páginas de la hoja de cálculo (Excel).

Ilustración 10

Registro de GIF

Mes	Fecha	Gasto	Precio
Enero	12/1/2025	Lubricantes	\$34,00
Abril	12/4/2025	Impuestos Fabrica	\$45,00
Diciembre	14/12/2025	Seguros Fabrica	\$54,00
Febrero	12/2/2025	Energia electrica	\$60,00
Mayo	12/5/2025	Seguros Fabrica	\$100,00
Marzo	12/3/2025	Energia electrica	\$67,00
Julio	12/7/2025	Seguros Fabrica	\$100,00
Junio	23/6/2025	Combustible	\$45,00
Agosto	12/8/2025	Lubricantes	\$150,00

Mes	Fecha	Gasto	Precio
Enero	26/1/2026	Impuestos de Fabrica	\$ 45,00
Enero	12/1/2025	Lubricantes	\$ 45,00

Nota. La ilustración representa el registro de los gastos indirectos de fabricación.

Este apartado pertenece al registro de gastos indirectos de fabricación, donde se ingresan los datos correspondientes al mes, fecha con calendario, tipo de gasto y precio. Asimismo, tiene otra tabla para registrar los valores reales.

Estas tablas cuentan con los siguientes botones:

- Registrar: este botón permite guardar cada registro según el mes, fecha, gasto y precio.
- Actualizar: este botón transfiere los valores totales de cada mes según su categoría a la hoja de presupuesto. Asimismo, en la otra tabla poseen la misma función, sino que una va a presupuesto y otra con destino a la hoja real.

Adicionalmente, tiene botones de acceso a diferentes páginas.

Ilustración 11

Gastos de Ventas y Administrativo.

Mes	Fecha	Gasto	Categoría	Monto	Tipo
Enero	23/1/2026	Gasto de Ventas	Combustible	\$: 56,00	Presupuesto
Marzo	23/3/2026	Gasto de Ventas	Combustibles		
Enero	26/1/2026	Gastos Administrativos	Aportes a la segur		
Abril	23/4/2026	Gasto de Ventas	Publicidad		
Mayo	24/5/2026	Gastos Administrativos	Combustibles		
Mayo	19/5/2026	Gastos Administrativos	Combustibles (adr		
Enero	13/1/2026	Gasto de Ventas	Lubricantes		
Julio	21/7/2026	Gasto de Ventas	Lubricantes		
Febrero	22/2/2026	Gasto de Ventas	Publicidad		
Junio	23/6/2026	Gastos Administrativos	Remuneración a tr		
Febrero	13/02/2026	Gastos Administrativos	Beneficios sociales		
Enero	14/01/2026	Gastos Administrativos	Combustibles (adr		
Abril	16/04/2026	Gastos Administrativos	Combustibles (adr		
Julio	19/07/2026	Gastos Administrativos	Combustibles (adr		
Octubre	22/10/2026	Gastos Administrativos	Combustibles (adr		

Nota. La ilustración indica el registro de gastos según su categoría.

En esta página de gastos, se registran datos como la fecha con calendario, mes, tipo de gastos (ventas o administrativos), categoría, monto y tipo (el tipo es a donde desean que se dirija ese monto, ya que existen dos destinos: a la hoja de presupuesto o real).

Además, cuenta con los siguientes botones:

- Ingresar: este botón abre un formulario de entrada, donde se ingresan los datos de cada movimiento, estos datos corresponden a la fecha, mes, gasto, categoría y monto. Todos son de selección excepto el monto.
- Pasar a Real: permite enviar los montos totales de cada mes a la hoja real, al seleccionar en el apartado de tipo (Real).
- Pasar a Presupuesto: permite enviar los montos totales de cada mes a la hoja de presupuesto, al seleccionar en el apartado de tipo (Presupuesto).

También, cuenta con botones que llevan a diferentes tipos de hojas.

Ilustración 12

Análisis



Nota. La ilustración representa los análisis de los resultados.

La presente hoja permite al usuario visualizar la variación de los cuatro elementos, comparando los valores presupuestados y reales referente a los ingresos, costos de venta y producción, gastos de ventas y gastos administrativos. Cada esquema muestra el comportamiento que tienen los valores planificados respecto a los ejecutados. En consecuencia, las gráficas evidencian la evaluación de gastos, observando que mes tuvo mayor gasto referente al presupuesto o al real, y la rentabilidad mensual indicando si se cumplen los objetivos planificados.

Finalmente, esta sección contiene los botones que permite navegar por las distintas hojas.

CONCLUSIONES

- A partir de los objetivos de esta investigación y en los resultados obtenidos, se evidenció que los trabajadores que ejercen en la compañía carecen de un conocimiento apropiado y de una participación activa en el procedimiento de ejecución de las proyecciones.
- Estos resultados son muy frecuentes en diferentes compañías, principalmente en pequeñas y medianas empresas, ya que existen empresas pequeñas que limitan sus recursos financieros a todos los trabajadores, especialmente al departamento financiero en la administración presupuestaria.
- La ausencia de participación puede provocar en varias empresas una inapropiada toma de decisiones, así como también una inspección deficiente de sus ingresos y gastos, lo que mitiga un buen cumplimiento de sus propósitos organizacionales. Sin embargo, el presupuesto forma una herramienta esencial para la inspección y seguimiento de las actividades financieras, por lo que su adecuada utilización resulta importante para lograr una administración rentable.
- La planificación presupuestaria se desarrolló para mejorar la toma de decisiones en la compañía BHA. S.A.S., promoviendo la cooperación de los trabajadores de una sola área, a través de una plantilla de presupuesto de ingresos, costos de ventas y producción, gastos de ventas y administrativos, la cual permite un control y examinación del desempeño financiero.
- La herramienta de planificación presupuestaria se diseñó con el fin de fortalecer el control financiero, la toma de decisiones y promover la participación del personal, porque es una herramienta en la cual tienen acceso a monitorear los valores por categorías, además, permite navegar por la plantilla, ya que es interactiva y automática.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la compañía implementar herramientas financieras tecnológicas, ya que permiten evaluar sus recursos económicos, optimizar la gestión financiera, mejorar la toma de decisiones y agilizar su seguimiento.
- Se sugiere capacitar a los trabajadores relacionados con el departamento financiero, en la utilización correcta de la herramienta presupuestaria, impulsando la colaboración en el proceso de programación, para obtener resultados eficientes en la toma de decisiones.
- Se recomienda utilizar la herramienta presupuestaria en un departamento específico para asegurar su función y aplicarlo a las necesidades que requiere la empresa, para después adaptarlo de manera general. Ya que, sirve para analizar la información proyectada y real, mejorar la toma de decisiones financieras, mitigar riesgos y optimizar el desempeño empresarial.
- Se recomienda examinar la preparación del presupuesto de manera continua, teniendo en cuenta las variaciones operativas y financieras de la organización, asimismo, deben considerar las sugerencias del personal para garantizar el cumplimiento de las metas planificadas. Dando como resultado la participación eficiente.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 31(22), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9489470>
- Arroba Silva, J. A., y Altamirano Hidalgo, M. R. (2023). Gestión de la información contable y financiera para la toma de decisiones en las pymes. *Revista SIGMA*, 10(2), 146-147. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3158>
- Avila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., y Ogosi Auqui, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 648-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Bastidas Ramírez, M. T. (2020). *Análisis y propuesta de mejora de los procesos financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7447/1/T3243-MAE-Bastidas-Analisis.pdf>
- Bazalar Martínez, M. F. (2024). *Propuesta de implementación de control interno en las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la empresa marketlogic publicidad y marketing Perú SAC, 2023* [Trabajo de suficiencia, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0975a840-8457-42fa-be4a-aa89c4301a34/content>
- Bermello Ávila, A. N. (2024). *Planificación presupuestaria y su incidencia en los objetivos estratégicos del GAD parroquial Membrillar*. [Proyecto de investigación, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7529>
- Bersoza, F. A., y Boada, L. J. (2023). Modelo de gestión administrativa - presupuestaria, ejecución del plan anual de contratación: Caso Universidad Técnica de Babahoyo 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 5810–5830. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7381

- Burgos Aguayo, X. M. (2024). *Planificación presupuestaria en la ejecución de proyectos del gobierno autónomo descentralizado parroquial Membrilla*. [Proyecto de investigación, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7526>
- Calle García, A. J., y Reyes Tello, V. J. (2025). *Planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural el anegado*. [Proyecto de Investigación, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7443>
- Chero Fernández, A. (2020). *Presupuestos*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (Ed), Jr. Tumbes 247 Casco Urbano Chimbote – Perú. <https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/16622/PRESUPUESTOS%20%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comperatore, V., y Dominguez Soler, M. G. (2021). Implementación de un sistema presupuestario en una PyME: relevamiento y análisis del sistema en una empresa de servicios de la provincia de Mendoza. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/16655/comperatore-fce.pdf
- Crespo García, M. K., Crespo Ayala, P. E., Niemes Naranjo, H. N., y Jarrín Salcan, M. E. (2024). Impacto financiero mediante herramientas de gestión y principios de comercio justo, empresa Camaronera Murguan S.A.2017-2022. *Journal Scientific*, 8(2), 3840. <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1433/4843>
- Crespo García, M. K., Romero Lalangui, M. A., Urdaneta Montiel, A. J., y González Ordóñez, A. I. (2022). Gestión administrativa mediante la planificación operativa y financiera de las microempresas orenses de producción camaronera periodo 2019 – 2022. *ERUDITUS*, 3(1), 82-92. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/536/538>
- Equipo Expertos en Empresas. (22 de noviembre de 2023). *¿Cuáles son los principales tipos de presupuestos?* <https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/cuales-son-los-principales-tipos-de-presupuestos>
- Guamán, T. M. (2022). *Planificación presupuestaria y su incidencia en la rentabilidad de*

la empresa "ECUAMATRIZ" CÍA. LTDA. del cantón Ambato, provincia Tungurahua. [Archivo PDF]. <http://dspace.espoeh.edu.ec/bitstream/123456789/18335/1/22T0887.pdf>

Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., y Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo Revista Científica Mundo de la investigación y el Conocimiento*, 4(3). 163-173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>

Gutiérrez Delgado, Z. M., y Bermello Ávila, A. N. (2025). Planificación presupuestaria y su incidencia en los objetivos estratégicos del GAD parroquial Membrillal. *Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 9(16), 224-228. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/597/996>

Hernández Mondragona, M. F., González Mancilla, V. G., Hernández Jiménez, C., y Moscosa Acosta, D. F. (2022). Etapas de la toma de decisiones. *Tepexi*, 9(17), 54-56. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/8078/8464>

Hidalgo, M., Villarroel, A., e Hidalgo, M. (2020). *Presupuestos empresariales*. Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://istvicenteleon.edu.ec/cidiv1/wp-content/uploads/2020/03/Libro-Presupuesto-Empresarial.pdf>

Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., y Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356

Insightsoftware. (9 de septiembre de 2024). *Los 12 principales problemas presupuestarios de las empresas en la planificación fiscal*. <https://insightsoftware.com/es/blog/top-budgeting-problems/>

Ladrón de Guevara, R., Gómez, A., Peña, V. A., y Madrid, R. M. (2020). Influencia del nivel de avance educativo y el género en la toma de decisiones financieras: una aproximación desde la Prospect Theory. *Revista Finanzas Y Política Económica*, 12(1), 19-54. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v12.n1.2020.3092>

López, J. P., Montesdeoca, R., Valdivieso, K. A., y Sornoza, D. (2025). Planificación presupuestaria y mantenimiento de obras: Desafíos y estrategias. *Revista Científica*

- INGENIAR: Ingeniería, Tecnología e Investigación*, 8(15), 135-145.
<https://journalingeniar.org/index.php/ingeniar/article/view/284/394>
- Lucio Pillasagual, A., y Lino Gómez, L. L. (2024). Influencia de la planificación presupuestaria en los objetivos estratégicos de los Gad parroquiales. *Ciencia y Desarrollo*. 27(4), 122-123. <file:///C:/Users/Angie/Downloads/Dialnet-InfluenciaDeLaPlanificacionPresupuestariaEnLosObje-9734603.pdf>
- Luperdi Castañeda, J. A., Alzamora Carrión, J. H., y Velasco Taípe, M. A. (2021). *Los presupuestos y la toma de decisiones*.
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/5820>
- Macías Loor, F. I. y Delgado Suárez, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del conocimiento*, 8(2), 895-918.
<https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5224/12758>
- Mayorga, R. B., Monroy, A., Hernández, J., Roldan, A., y Reyes, S. B. (2021). Programa SPSS. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de La Salud*, 10(19), 282-284 <https://doi.org/10.29057/icsa.v10i19.7761>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., y Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
<http://coralito.umar.mx:8383/jspui/handle/123456789/1539>
- Merchán Hernández, M. E. (2024). Planificación presupuestaria y su influencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el GAD parroquial valle de la virgen. [Proyecto de Investigación, Universidad Estatal del Sur de Manabí].
<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7479>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *El Presupuesto General del Estado*.
<https://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- Moreno Nasimba, E. A. (2022). El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las Pymes de América del Sur. *Revista Enfoques*, 6(24), 353-360.
<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/162/947>

- Muñoz Teran, L. P. (2021). *Cumplimiento a la ejecución presupuestaria de la compañía FARMADESCUENTO S.A. del cantón Vinces y su impacto a los estados financieros*. [Examen Complexivo de grado- prueba práctica, Universidad técnica de Babahoyo]. <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/10789>
- Nieto Dorado, W. F., y Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio de las ciencias*, 7(3), 1064-1067. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635251>
- Orellana, C. P., Orellana, E. F., Pesántez Molina, W. G., y Rivera Ortega, L. M. (2024). *Gestión Presupuestaria en Empresas Privadas: Principios y Elaboración*. Universidad Católica de Cuenca. <https://publicaciones.edunica.com.ec/index.php/edunica/catalog/view/84/26/184>
- Pantoja, M., Arciniegas, O., y Álvarez, S. (2022). Desarrollo de una investigación a través de un plan de estudio. *Revista Conrado*, 18(3), 165-171. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2649>
- Portero Mera, J. M. (2024). *Propuesta de instrumentalización de un modelo de presupuesto colaborativo en la empresa “Mi Camaronera”*. [Trabajo de Grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/22368>
- Rey, M. (12 de junio de 2024). Las ventajas y desventajas del presupuesto basado en prioridades. <https://envisio.com/blog/the-advantages-and-disadvantages-of-priority-based-budgeting/>
- Rocafuerte Pinargote, R. D. (2021). *Planificación presupuestaria y su importancia para establecer las utilidades futuras*. [Examen Complexivo – Ensayo, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5836>
- Rodríguez Bravo, A. G. y Pilligua Macías, L. A. (2025). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones empresarial. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 8 (15), 514-525. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/407/677>

- Rojas Sáenz, J. G. y Sánchez García, D. F. (2021). Presupuesto operacional y gestión gerencial. Una mirada en la agroindustria de Sogamoso, Boyacá. *Económicas CUC*, 42(2), 209. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Econ.4>
- Saltos Buri, V., Parrales Reyes, J. E., Macías Villacreses, T. L., y Mero Suárez, C. R. (2025). Herramientas financieras: una clave en la toma de decisión empresarial. *Ciencia latina*, 9(2), 3836. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17180/24704>
- Salvador Oliván, J. A., Marco Cuenca, G., y Arquero Avilés, R. (2021). Evaluación de la investigación con encuestas en artículos publicados en revistas del área de Biblioteconomía y Documentación, *Revista Española de Documentación Científica*, 44(2), 2-12. <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/1322/2087>
- Saras Zapata, E. (2023). Técnicas e instrumentos de investigación en la actividad investigativa. *Revista Educación*, 21(21), 8-9. <https://revistas.unsch.edu.pe/index.php/educacion/article/view/458>
- Señalín Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., y Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista venezolana de gerencia*, 25(92), 1709-1710. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/gestion-presupuestaria-y-planificacion-empresarial-algunas-reflexiones>
- Sillo Sánchez, J. E. (2020). *Planificación presupuestaria y la toma de decisiones en la unidad educativa particular Espíritu Santo de la ciudad de Ambato*. [Examen Complexivo, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/11108>
- Silva Torralva, H. J. (2020). Planeamiento Estratégico y Presupuesto en las Micro y Pequeñas Empresas Textiles del Emporio Comercial de Gamarra. *QUIPUKAMAYOC*, 28(58), (27-34). <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/19261/16158>
- Solís Ferrer, H. E., y Cortez Fajardo, M. A. (2020). La importancia de la planificación de la producción en una empresa de conformado con PVC. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(10), 447-448. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659430>

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Portal de información*.
<https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>
- Trejos Salazar, D. F., Osorio Correa, S. L., Corrales Marín, L. V., y Duque Hurtado, P. L. (2021). Toma de decisiones financieras: perspectivas de investigación. *Revista de Ingenierías Interfaces*, 4(1), 15-44.
<http://biblos.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/509/651>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160
- Vallejo Macías, N. R., y Victoria Zirufó, B. (2022). Proceso contable y su influencia en la toma de decisiones de la Empresa Frenos Vasa, Portoviejo 2020. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 7(4), 508.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3837/8885>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada a los miembros de la empresa.



BHA S.A.S.

ENCUESTA

Objetivo

Recopilar información para la realización del trabajo de titulación, sobre el manejo del presupuesto como herramienta para la toma de decisiones financieras en la empresa BHA S.A.S

Toda la información será estrictamente confidencial, y únicamente será utilizada con fines académicos.

¡Gracias por su cooperación!

1. **¿La compañía elabora una planificación presupuestaria formal antes de iniciar cada periodo financiero?**
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
2. **¿Los presupuestos se realizan teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de BHA S.A.S.?**
 - a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

3. **¿El personal involucrado en el área financiera contribuye activamente en la preparación del presupuesto?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
4. **¿Los presupuestos se inspeccionan y actualizan mensualmente en función de los cambios en el entorno operativo y financiero?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
5. **¿Las decisiones financieras en la empresa se basan en información presupuestaria confiable?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
6. **¿La gerencia utiliza los resultados presupuestarios para medir el desempeño financiero?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
7. **¿Las decisiones de inversión y financiamiento se apoyan en proyecciones presupuestarias claras?**
- a) Totalmente en desacuerdo**
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo

- e) Totalmente de acuerdo
8. **¿Antes de tomar decisiones financieras significativas, la empresa analiza informes financieros?**
- a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo
e) Totalmente de acuerdo
9. **¿La existencia de un presupuesto organizado permite identificar oportunidades de mejora financiera?**
- a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo
e) Totalmente de acuerdo
10. **¿La planificación presupuestaria influye directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa?**
- a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo
e) Totalmente de acuerdo
11. **¿La falta de una buena planificación presupuestaria puede generar decisiones financieras ineficientes?**
- a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) De acuerdo
e) Totalmente de acuerdo
12. **¿La alineación entre el presupuesto y las metas financieras contribuye al crecimiento de BHA S.A.S.?**
- a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
13. **¿La empresa cuenta con un determinado sistema o formato para la elaboración de presupuestos?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
14. **¿Es imprescindible diseñar un modelo de planificación presupuestaria adecuado a las necesidades específicas de la empresa BHA S.A.S.?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
15. **¿La implementación de un modelo presupuestario contribuiría a mejorar la gestión financiera de la empresa?**
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

Anexo 3. Tablas y gráficos de la tabulación de los resultados de la encuesta aplicada a los miembros de la empresa BHA S.A.S.

Tabla 6

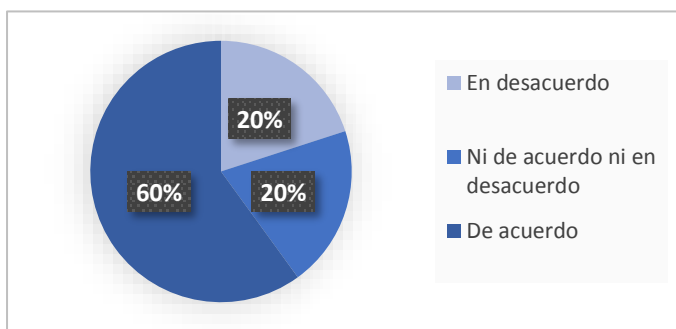
Planificación presupuestaria básica

Variable	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	20%
De acuerdo	3	60%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 1

Planificación presupuestaria básica



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 7

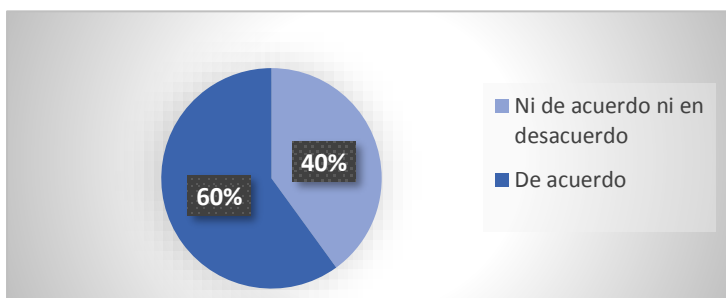
Los presupuestos considerando los objetivos estratégicos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	40%
De acuerdo	3	60%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 2

Los presupuestos considerando los objetivos estratégicos



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 8

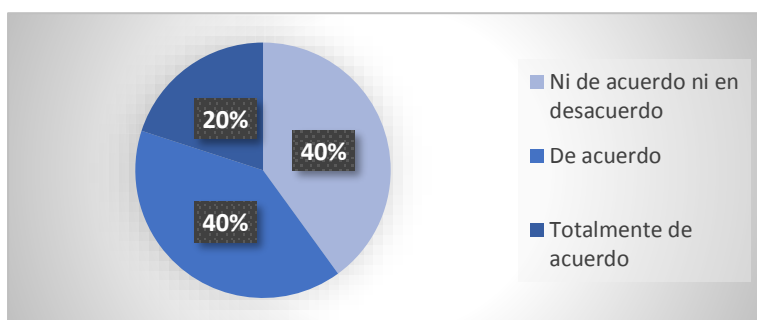
Personal involucrado en la preparación del presupuesto

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	40%
De acuerdo	2	40%
Totalmente de acuerdo	1	20%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 3

Personal involucrado en la preparación del presupuesto



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 9

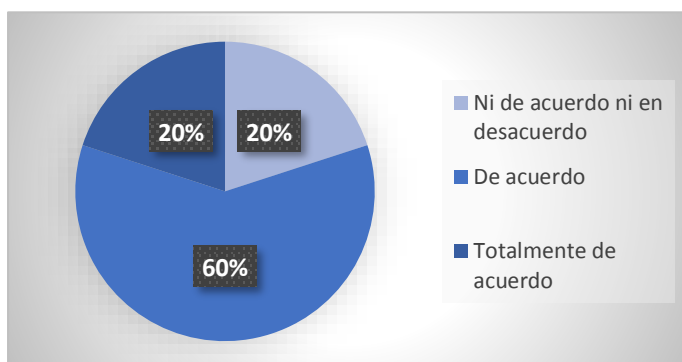
Los presupuestos se inspeccionan y actualizan mensualmente

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	20%
De acuerdo	3	60%
Totalmente de acuerdo	1	20%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 4

Los presupuestos se inspeccionan y actualizan mensualmente



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 10

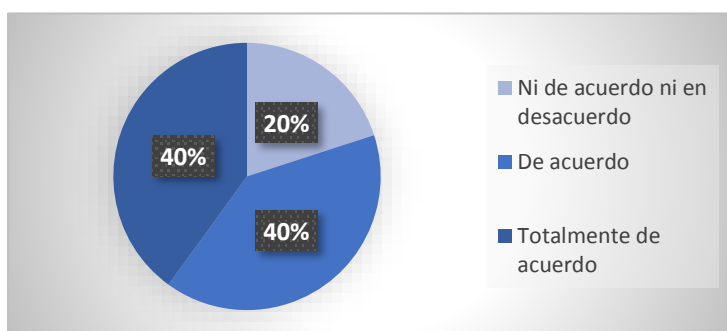
¿Las decisiones financieras se basan en información presupuestaria confiable?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	20%
De acuerdo	2	40%
Totalmente de acuerdo	2	40%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 5

¿Las decisiones financieras se basan en información presupuestaria confiable?



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 11

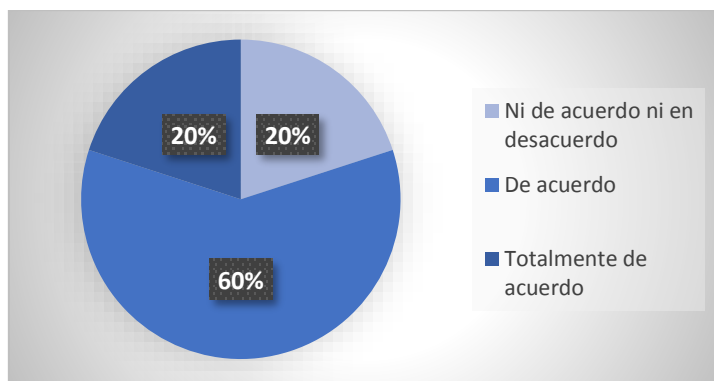
Los resultados presupuestarios para medir el desempeño financiero

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	20%
De acuerdo	3	60%
Totalmente de acuerdo	1	20%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 6

Los resultados presupuestarios para medir el desempeño financiero



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 12

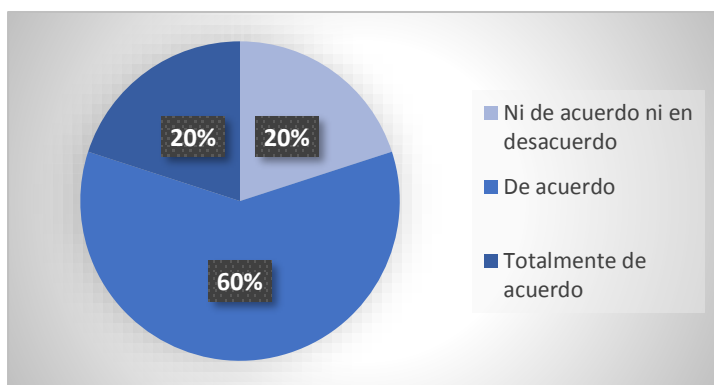
Las decisiones de inversión y financiamiento

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	20%
De acuerdo	3	60%
Totalmente de acuerdo	1	20%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 7

Las decisiones de inversión y financiamiento



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 13

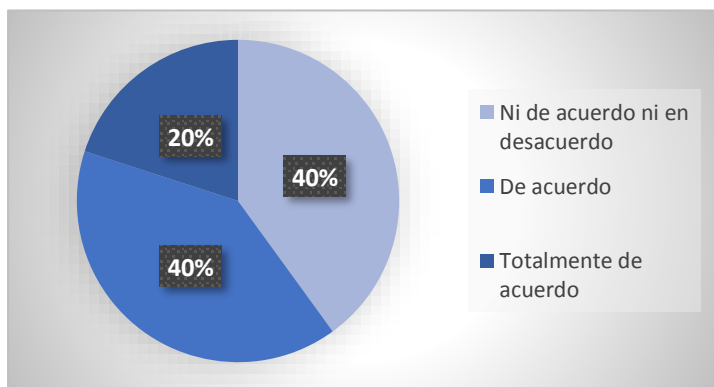
Toma de decisiones financieras en la empresa

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	40%
De acuerdo	2	40%
Totalmente de acuerdo	1	20%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 8

Toma de decisiones financieras en la empresa



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 14

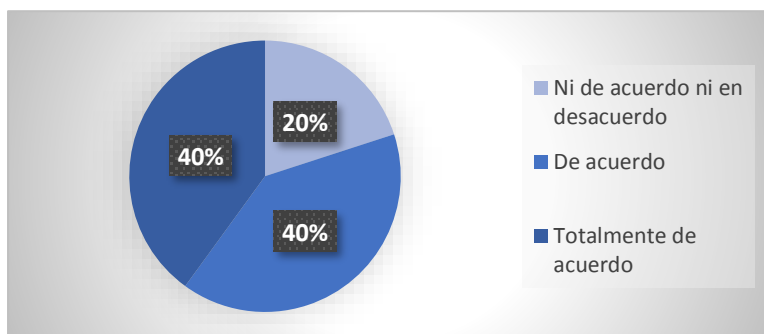
Un presupuesto organizado permite identificar oportunidades de mejora

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	20%
De acuerdo	2	40%
Totalmente de acuerdo	2	40%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 9

Un presupuesto organizado permite identificar oportunidades de mejora



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 15

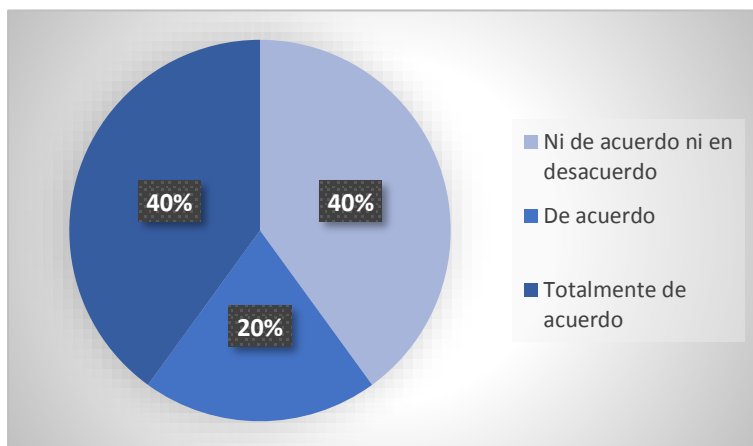
La planificación presupuestaria influye en la rentabilidad y sostenibilidad

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	40%
De acuerdo	1	20%
Totalmente de acuerdo	2	40%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 10

La planificación presupuestaria influye en la rentabilidad y sostenibilidad



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 16

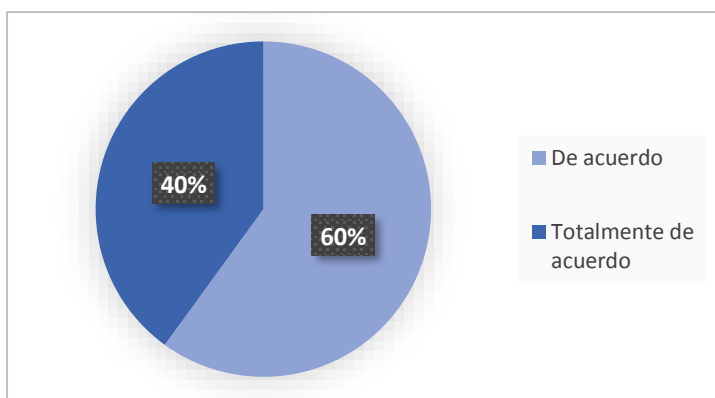
¿La falta de una planificación presupuestaria genera decisiones financieras ineficientes?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	60%
Totalmente de acuerdo	2	40%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 11

¿La falta de una planificación presupuestaria genera decisiones financieras ineficientes?



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 17

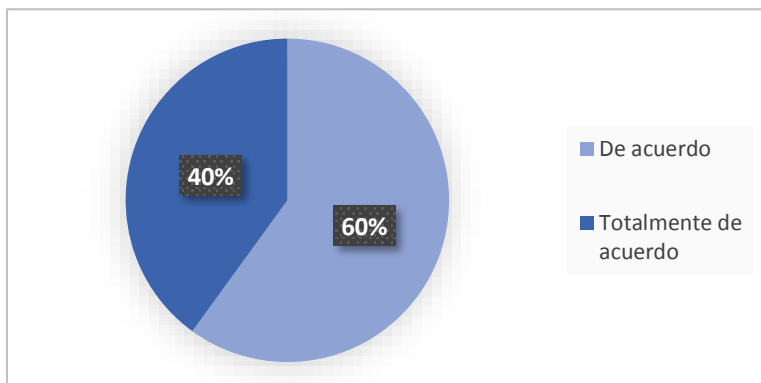
¿El presupuesto y las metas financieras contribuyen al crecimiento de BHA S.A.S.?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	60%
Totalmente de acuerdo	2	40%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 12

¿El presupuesto y las metas financieras contribuyen al crecimiento de BHA S.A.S.?



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 18

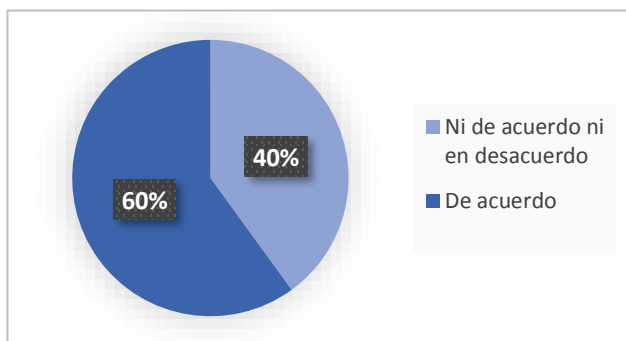
¿Existe un sistema o formato para la elaboración de presupuestos?

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	40%
De acuerdo	3	60%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 13

¿Existe un sistema o formato para la elaboración de presupuestos?



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 19

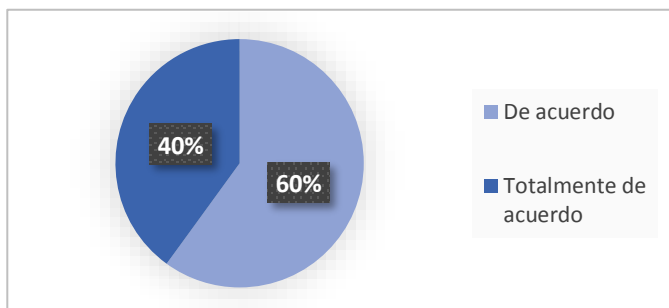
Diseñar un modelo de planificación presupuestaria adecuado a las necesidades específicas de BHA S.A. S

Variables	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	3	60%
Totalmente de acuerdo	2	40%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 14

Diseñar un modelo de planificación presupuestaria adecuado a las necesidades específicas de BHA S.A. S



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Tabla 20

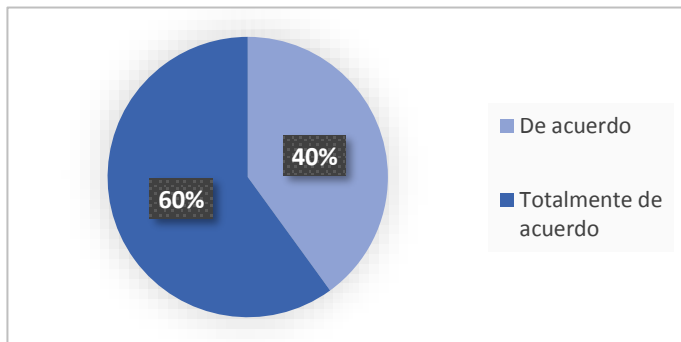
Un modelo presupuestario contribuiría a mejorar la gestión financiera

Variables	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	2	40%
Totalmente de acuerdo	3	60%
Total	5	100%

Nota. La tabla representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.

Gráfico 15

Un modelo presupuestario contribuiría a mejorar la gestión financiera



Nota. El gráfico representa los resultados de la encuesta. Obtenido del software SPSS.