



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

DIRECCIÓN DE POSTGRADO, COOPERACIÓN Y RELACIONES
INTERNACIONALES

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS (MENCIÓN FISCAL,
FINANCIERA Y TRIBUTARIA)**

ARTÍCULO PROFESIONAL DE ALTO NIVEL

EL PRESUPUESTO EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE EMPRESAS
PESQUERAS DE JARAMIJO Y MONTECRISTI-ECUADOR

MAESTRANTE

ING. ANDRADE CEVALLOS KATHERINE ELIZABETH

TUTOR:

MG. MOREIRA MERO NELLY

Febrero 2021

Maestría en "Contabilidad y Finanzas, Mención Gestión Fiscal,
Financiera y Tributaria"

Manta, 27 de abril del 2021

Ing. Maritza Vásquez Giler Mg.
Directora de postgrado
De mi Consideración. -

CERTIFICACIÓN

Tengo el bien de comunicar que el maestrante ANDRADE CEVALLOS KATHERINE ELIZABETH, titular de la cédula de identidad N° 131327310-2, luego de verificar las observaciones realizadas por los lectores designados, procedo a certificar que el trabajo de titulación denominado: "El presupuesto en la toma de decisiones financieras de empresas pesqueras de Jaramijó y Montecristi", se encuentra apto para ser sustentado y defendido ante el tribunal de titulación.

Atentamente



.....
Dra. Nelly Moreira Mero, Mgs. Tutor

EL PRESUPUESTO EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS DE EMPRESAS PESQUERAS DE JARAMIJO Y MONTECRISTI-ECUADOR

Resumen

El presupuesto es una herramienta estratégica que se utiliza en la toma de decisiones financieras en las empresas, sin que el sector pesquero sea la excepción. En este contexto, el presupuesto en las organizaciones conlleva a uno de los aspectos más relevantes e importantes que se deben desarrollar dentro de las empresas, ya que esta herramienta garantiza una buena planificación y control en los procesos financieros, alineados al cumplimiento de las metas establecidas y previniendo riesgos futuros. En este sentido el objetivo de esta investigación es analizar la importancia del presupuesto, como una herramienta clave para la toma de decisiones financieras en las empresas pesqueras de Montecristi y Jaramijó. Para ello se ha desarrollado un estudio cualitativo descriptivo que nos permitió enfatizar las debilidades de este constructo en las empresas objeto de estudio, además se utilizó la técnica de la entrevista como parte del desarrollo a expertos del área para tener una idea clara sobre la temática que se investiga. De esta manera se ha logrado obtener información concluyente respecto de los resultados esperados, los mismos que han sido determinar que el presupuesto debe ser aplicado en la práctica como parte de la gestión financiera de estas empresas y poder garantizar el buen funcionamiento y desarrollo sostenible en el tiempo. De esta manera, contribuir con estrategias para mejorar los procesos operativos, dando valor agregado al negocio.

Palabras claves:

Presupuesto, herramienta, control, decisiones financieras, empresas pesqueras.

Abstract

The budget is a strategic tool that is used in making financial decisions in companies, without the fishing sector being the exception. In this context, the budget in organizations leads to one of the most relevant and important aspects that must be developed within companies, since this tool guarantees good planning and control in financial processes, aligned to the fulfillment of the established goals and preventing future risks. In this sense, the objective of this research is to

analyze the importance of the budget, as a key tool for making financial decisions in the Montecristi and Jaramijó fishing companies. For this, a descriptive qualitative study has been developed that allowed us to emphasize the weaknesses of this construct in the companies under study, in addition, the interview technique was used as part of the development of experts in the area to have a clear idea about the topic that is investigated. In this way, it has been possible to obtain conclusive information regarding the expected results, which have been to determine that the budget should be applied in practice as part of the financial management of these companies and to be able to guarantee the proper functioning and sustainable development in the weather. In this way, contribute with strategies to improve operational processes, giving added value to the business.

Keywords:

Budget, tool, control, financial decisions, fishing companies.

Introducción

En una economía globalizada las empresas representan el eje central de cualquier país, porque son ellas, las que ofertan bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores. Partiendo de este concepto; la gerencia tiene un rol importante en la organización debido a los constantes cambios que se generan por el mundo competitivo en el que actualmente nos encontramos. Es así, que debe afrontar los desafíos y exigencias que representa la interacción en el ámbito empresarial.

De esta manera, se puede determinar que hay varias formas de poder definir una empresa, así como lo define Blacutt (2010) son entidades económicas que elaboran o transforman bienes, brindan servicios a la comunidad cuyo propósito es satisfacer las necesidades de la población.

Al ser Manabí una provincia costera, bañada por las aguas del océano Pacífico, es donde mayormente se acentúan empresas del sector pesquero, siendo los cantones de Jaramijó y Montecristi, las principales sedes para el desarrollo de estas actividades empresariales. Es importante destacar que el 75% de estas empresas tienen sus sedes de la flota atunera de la región (Calero, 2020).

Por otra parte, la gerencia en calidad de líder de las organizaciones debe garantizar respuestas y soluciones a las eventualidades del mercado local e internacional y a sus representados (accionistas, empleados, clientes, proveedores, entre otros); dentro de este contexto, se debe reflejar la necesidad de tomar decisiones apropiadas y útiles. Hoch et al. (2001) nos indican que, para la toma de decisiones dentro de las empresas, es necesario e imprescindible llegar a entender y conocer los procesos que ejecutan las personas, y en qué tiempo de la marcha se puede mejorar; y estar atento a las necesidades de cambio que se puedan presentar dentro de las organizaciones.

Ramírez (2018) señala que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal alineada a los objetivos empresariales; la cual la administración de toda empresa se proyecta alcanzar en un periodo determinado, adoptando estrategias necesarias, para obtener resultados acertados.

Ante todo, los objetivos que se establecen y determinan dentro de las organizaciones, están ligados a los procesos de planificación; los cuales definen lineamientos operacionales para llegar a su alcance. A partir de aquello la planificación constituye anticipar los resultados que se determinan, estableciendo procesos o técnicas para que éstas se cristalicen.

De esta manera, el presente artículo tiene como propósito, analizar la importancia del presupuesto, como herramienta clave para la toma de decisiones financieras en las empresas pesqueras de Jaramijó y Montecristi, estudio el cual permitió un análisis profundo sobre los beneficios que genera al aplicarlo como método de planificación y control en todas las áreas de la organización, en especial para el área financiera, la cual evalúa los indicadores basados en resultados de operaciones ejecutadas y estimadas, y así tomar decisiones apropiadas y oportunas para el logro de los propósitos establecidos.

Para ello, se llegó a determinar que la aplicación del presupuesto incide de manera favorable en la toma de decisiones financieras de las empresas del sector pesquero, ya que, por medio de la evaluación del desempeño operativo y económico, permite detectar desaciertos y facilita aplicar correctivos adecuados en beneficio al cumplimiento de la planificación.

El análisis o diagnóstico financiero, dentro de la gestión administrativa constituye un soporte sólido y efectivo en relación al desempeño operativo, productivo o financiero de toda organización, por ende, se debe establecer políticas adecuadas en relación a los procesos internos, los cuales constituyan herramientas apropiadas que permitan revelar variaciones importantes, para así emplear correctivos convenientes en el desempeño de toda organización.

La implementación del presupuesto como proceso interno crea valor, ya que permite por medio de su desarrollo y control, el crecimiento empresarial y la sostenibilidad en el tiempo, generando empleo y fortaleciendo el patrimonio general de este tipo de negocios.

La propuesta de este artículo concentra atributos y características técnicas y operativas en la aplicación del presupuesto, ya que se enmarca en el buen manejo y proyección de los resultados que se esperan alcanzar dentro de toda organización. La estructura del artículo busca que las organizaciones empleen e integren dicha propuesta, ya que su aplicación contribuye para conocer el comportamiento operativo de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

La aportación del estudio será determinar la importancia de la práctica de dicha herramienta, para la cual se llevó a cabo entrevistas a colaboradores de las áreas financieras de las empresas pesqueras, en temas relevantes en relación al presupuesto y sus herramientas precisas para las buenas prácticas en las empresas del sector pesquero, donde se logró desarrollar un análisis

representativo acerca de las buenas prácticas que se deben tomar a fin de mejorar las decisiones financieras de las empresas, las cuales conllevarán al cumplimiento de sus objetivos.

Fundamento Teórico

Presupuesto

Rincón (2015) ha mencionado que el presupuesto es un estudio metódico que permite el análisis futuro de un proceso financiero y productivo de una empresa, del cual se debe obtener como resultados indicadores financieros que permitan saber la cantidad y costo del producto final. Por su parte, Vera (2017) expresó que consiste en procedimiento integral del cual parte desde los objetivos que se planifica la administración. Por otro lado, Burbano (2008) mencionó que todo presupuesto emana en una planificación de control, comparativa de indicadores económicos externos referente a los procesos financieros y contables.

Del mismo modo, Parra et al. (2018) indican que en América Latina es considerado el presupuesto como un instrumento pilar para la gestión de las administraciones dentro de las organizaciones, ya que este permite un control de los recursos, y que de esta forma sea rentable para sus inversores a fin de alcanzar con los objetivos establecidos.; Por otro lado, Gonzalez (2018) menciona que a fin de establecer y preparar una buena gestión financiera se debe con antelación conocer sus costos, gastos e ingresos y así conocer los resultados de la empresa que se proyectan. Por esta razón, estará ejecutado en función a sus objetivos, tipo de empresa y a sus procesos internos, es por ello que se debe de tener un amplio conocimiento de todos los procesos de la institución.

Así mismo, Guevara et al. (2017) han mencionado que la función que tenga el presupuesto dentro de las instituciones, depende de la dirección interna de dicha entidad, ya que ésta parte de las expectativas y necesidades que tenga la gerencia; del cual menciona que entre los objetivos que se esperan del presupuesto, es que, éste proporcione resultados precisos y oportunos, que permita la asignación adecuada de recursos, que se controle en tiempo real el desempeño de las áreas, y permita identificar desviaciones con respecto a lo planificado, que se obtenga resultados anticipados de riesgos futuros, el cual permita emplearlo como instrumento de referencia pasada para asignaciones futuras. De la misma manera, Diaz (2016) ha expresado que la importancia del proceso presupuestario parte de los objetivos de la entidad, el planeamiento de la gestión financiera como procedimiento de recolección de información el cual proporcione resultados para el diseño y elaboración del presupuesto, segregados por departamento o área, y evaluación obtenida

mediante el desarrollo de control el cual permita comparaciones de datos proyectados con la ejecución real y así anticipar resultados no deseados para los correctivos necesarios.

En este sentido, Burbano (2008) presenta una clasificación del presupuesto. Que nos proporciona una visión clara sobre la conveniencia de su aplicación.

Figura #1. Clasificación del presupuesto

Según su flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Rígidos, estáticos, fijos o asignados• Flexibles o variables
Según el período que cubren	<ul style="list-style-type: none">• A corto plazo• A largo plazo
Según el campo de aplicación	<ul style="list-style-type: none">• De operación o económicos• Financieros (tesorería y capital)
Según en el sector en el cual se utilicen	<ul style="list-style-type: none">• Público• Privado

Fuente: Burbano (2008)

Díaz (2013) mencionó sobre las técnicas presupuestarias las cuales las detalla como: (1) tradicional, (2) por programas, (3) base cero y (4) por actividades. El presupuesto tradicional es un instrumento aplicado principalmente por el sector público para garantizar la buena utilización de los recursos a la población, es decir que su práctica es específicamente para el control, ya que los recursos solo se emplearán para los fines establecidos por la entidad; en resumen este tipo de técnica solo permite información relacionada a cuanto se comprará y cuantas unidades están aprobadas comprar; este proceso se basa en el presupuesto anterior ajustado por la inflación, por ende se puede decir que no se considera de planificación y más bien es enfocada a una de control. También esta autora indica efectos en el uso de este tipo de procedimiento, como el evaluar frecuentemente la afectación contable, y comprobar la gestión administrativa de los gerentes, su aplicación es muy rápida y simple al elaborarla; como aspectos adversos menciona que la asignación de fondos es muy general, es decir se conoce que existen multiplicidad de metas en cada unidad pero éstas son fijadas por el departamento, más no a las actividades específicas de cada área, por ende los recursos se utilizarán en relación a los criterios de cada administrador; también menciona que el hecho de que sea un instrumento de control y no de planificación incide en que

irá en crecimiento por inercia ya que es tomada en base a lo anterior y no a los planes de la organización, es decir que el objetivo es evitar el derroche y no va enfocado al propósito y metas.

Otra técnica que se utiliza según Villamil (2015) es la del presupuesto por programa, el cual define como un sistema de importancia ya que su alcance es en función al bien; su enfoque nace de los propósitos para adquirirlo, los costos y sus datos para la medición cuantitativa que revele los datos alcanzados, por eso se puede mencionar que esta técnica está basada en la gestión y no solo en el control, la elaboración consiste en tomar como referencia el plan general de la institución basado en las objetivos específicos, definiendo actividades, tareas, detallando los insumos y precio para su ejecución, esto se aplicará por área, es decir va encaminada al propósito general de la empresa; otro aspecto que menciona el autor es la evaluación de la eficiencia, y la valoración de los recursos es más realista en función a los costos, permite saber con más facilidad la operatividad de la empresa, permitiendo que su talento humano sea más analítico, es por ello que faculta la toma de mejores decisiones financieras; como otros aspectos contrarios se menciona la constante evaluación, esta técnica no permite ver la calidad solo la cantidad, y es a largo plazo.

Una técnica recomendable es el presupuesto base cero (PBC) según Llamas (2020) lo definió como el informe donde se estipula el cuanto y donde es asignado los recursos, el cual pretende alcanzar la eficiencia y rentabilidad, en esta se realiza una valoración de las diferentes actividades que se emplean dentro de la organización y se elimina las que no aporten y contribuyan a los objetivos y metas, o también menciona que se categorizan de nivel dependiendo a la prioridad de contribución, esto permite de cierta forma evitar establecer una estimación asignado por hábito; una de las desventajas de implementar dicho método es que su valor de ejecución es más alto, ya que emplea tiempo de trabajo de los colaboradores, por ende es una distinción relevante en el proceso de elaboración y ejecución de esta técnica; como aspecto favorable menciona la autora es que no adopta un presupuesto anterior, sino que se centra en la meta actual de la organización, el control es mucho más eficaz y se estrecha mucho la planificación con la gestión.

El costeo por actividades el cual Podmoguilnye (2015) mencionó que se basa específicamente en los costos indirectos de fabricación, ya que uno de los puntos relevantes al ejecutarlo, es su carga elevada en el precio total del producto, el proceso empieza con la asignación de actividades y determinación de los valores por cada actividad; es de utilidad para organizaciones que manejan varios procesamientos productivos, ya que determina exactamente cuál es rentable o

no, por ende es usual que sea utilizado por empresas el cual sus procesos sean altamente tecnificados.

El presupuesto como técnica ejecuta etapas, las cuales garantizan una buena ejecución presupuestaria, de forma general Fagilde (2009) mencionó que es una consecución de fases que deben de estar alineadas y ejecutadas en los tiempos establecidos.

Figura # 2. Etapas del presupuesto



Fuente: Fagilde (2009)

Díaz (2009), mencionó que la etapa de pre-iniciación parte en base a los objetivos establecidos por la empresa y su director ejecutivo, determinados en el nuevo periodo; cabe recalcar que para este análisis se fundamenta en información de la gestión actual, así como también de los diferentes recursos que han sido aplicados en el periodo vigente. Esta información servirá para el respectivo estudio de los posibles escenarios que tenga la empresa en cuanto a análisis financieros y de mejor rentabilidad que es lo que busca el director ejecutivo (CEO) de toda organización; cuyo propósito dependerá, de los resultados obtenidos en las ventas, producción y de las estadísticas del negocio, dichas áreas serán responsables de la visión y de una mejor proyección posible para el próximo periodo; el director ejecutivo de la empresa luego de revisado toda esta base de información, procede a delegar al gerente financiero los lineamientos para el próximo periodo, la misma que se basa en información histórica y posible proyección del mercado al que está dirigido el negocio. Así mismo el responsable del desarrollo del presupuesto procede a socializar todas las directrices con cada una de las áreas a fin de poder cumplir con la elaboración de este.

La segunda etapa menciona Burbano et al. (2004) corresponde a la elaboración del presupuesto, donde se consideran las directrices ya definidas por el director ejecutivo y que

dependerán en sí de las proyecciones de ventas y producción en cada una de las líneas productivas de la empresa; el área de ventas es una parte fundamental en la elaboración de presupuesto, ya que de está dependerá la proyección en sí de los diferentes volúmenes de ventas y que estarán vinculados con las capacidades de producción que tiene la empresa para elaborar dichos productos, así como la disposición de materias primas y personal necesario para poder desarrollar la operación; para las empresas atuneras depende mucho del precio de la materia prima (Atún) ya que esta es la que define el precio del mercado, se procede a realizar un análisis de las líneas productivas de la empresa para validar que se pueda cumplir con el presupuesto de ventas de acuerdo con la capacidad de la planta en general, entre las diversas actividades que mencionan es la elaboración de un cronograma, preparación de plantillas presupuestal, determinación de costos de producción presupuestado y elaboración, presentación de estados de resultados.

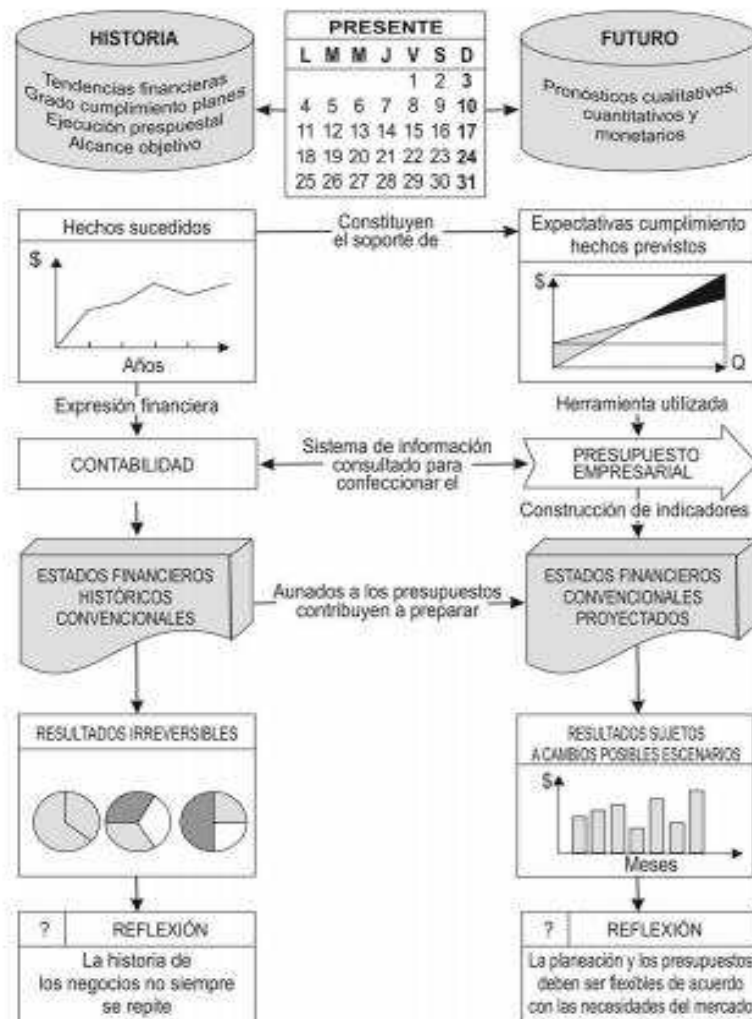
Por otra parte, Quiñonez (2013) indica que la segunda etapa corresponde a la aprobación por parte del director ejecutivo de la empresa, el mismo que será compartido entre todas las áreas con el fin de poder realizar la respectiva sucesión de actividades de cada uno de los departamentos a cargo. La aprobación del presupuesto será fundamental, ya que es el primer paso para iniciar la gestión de cada área para en el cumplimiento de las metas trazadas, por ende, será la base fundamental con la que se cuestionara a los respectivos procesos que se llevaran a cabo en cada una de las líneas de negocio. Para este punto es importante recalcar que la ejecución del presupuesto dependerá en si del cumplimiento de las premisas de ventas y producción que se establecieron en el periodo presupuestado. Seguidamente se debe ejecutar el presupuesto conforme el desarrollo de las actividades, que será de manera anual y su evaluación se la realizará de manera mensual, donde se podrá determinar las respectivas diferencias contables, de producción y de ventas que se generen en cada uno de los periodos ejecutados; esta fase permite medir el cumplimiento de los diversos parámetros que se determinaron al inicio.

Finalmente, Pedrosa (2016) mencionó que la última etapa es el control, este parte de los rubros que fueron presupuestados a inicio del periodo, definidos en actividades encaminadas a resultados, se evalúa la gestión y cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

En base a los planteamientos teóricos de diferentes autores, podemos determinar de forma general, que la técnica presupuestaria en la ejecución de sus etapas de planificación, dirección, coordinación y control, manifestadas en términos cuantitativos permiten un desarrollo eficiente de

todas las actividades dentro de la empresa y así lograr obtener resultados alineados a los objetivos institucionales y optimización de los recursos, ligados a la gestión financiera de cada entidad. A continuación, se expone de manera gráfica lo que conlleva la aplicación en el tiempo de esta herramienta en las organizaciones:

Figura #3. El presupuesto en el tiempo



Fuente: Burbano (2005)

Gestión y decisiones financieras

Las actividades financieras de una empresa están orientadas a la toma de decisiones adecuadas, considerando información confiable generada por la administración. Desde este ámbito, Córdova (2012) menciona que la gestión financiera tiene como finalidad la evaluación del cumplimiento del presupuesto, la administración financiera empresarial requiere del uso de técnicas necesarias para poder ejecutar acertadamente la dirección de los negocios o capitales económicos; dichos instrumentos se deben adaptar a las necesidades de cada organización en sus procesos productivos, administrativos, comerciales y financieros, fundamentales para reducir el temor a la incertidumbre y aumentar la capacidad en la toma de decisiones.

Por otra parte, Morales et al. (2014) consideran que la planeación financiera contempla tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados. Planear lo que se quiere hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace mediante un presupuesto. Con lo antes expuesto, se manifiesta que la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general del funcionamiento; así mismo es de gran importancia para la supervivencia de la organización.

En este contexto, Salazar (2018) comentó que según estudios la relación entre el nivel de uso de información incide en la toma de decisiones financieras y que en un gran porcentaje los directivos antes de determinar alguna decisión se basan en dicha información financiera.

Por otro lado, Chapi et al. (2017) mencionan que existen diferentes posturas para determinar una buena gestión financiera, una de las cuales se miden mediante instrumentos financieros, es decir factores que permitan determinar la situación actual y proyectada de la realidad de la empresa, con la visión de tener una perspectiva general a nivel de liquidez y rentabilidad. Así mismo, Olaz (2018) indica que las decisiones financieras están compuestas por las actividades que realizan, y se basan a mejorar los problemas de inversión; aportando a la reducción de riesgos. Buenaventura (2016) resaltó que lo que conlleva a el desarrollo empresarial, es una buena gestión financiera, es decir decisiones que permitan buenos resultados a nivel de productividad, endeudamiento y rendimiento; los cuales se definen en políticas que permitan obtener dichos resultados por medio de bases de información que minimicen la incertidumbre, y estén más enfocados a cumplir las metas establecidas por la organización y asegurar su consecución en el tiempo.

Guzmán (2018) aseguró que toda estructura empresarial debe tener definida el área contable y financiera de acuerdo con su tamaño; para que funcione de manera adecuada, y su gestión administrativa sea eficiente. Por ende dentro de las organizaciones las decisiones administrativas y financieras son de suma importancia, y estas están ligadas directamente con la información que les provea subsistemas de información; que suministren indicadores las cuales permitan el control y evaluación de lo planificado; por lo tanto, a nivel general mide las asignaciones de recursos y variaciones en el tiempo, para determinar cuantitativamente mediante el presupuesto, información referente a lo establecido en el periodo.

Los resultados y desempeño de toda empresa como lo mencionó Romero et. al., (2018); es la medición de toda organización en el tiempo, compuesto de análisis financieros el cual permite las decisiones de la gerencia general ligado con la experiencia y conocimiento empresarial.

Según Baèz et al., (2018) mencionó que toda planificación financiera se encuentra enmarcada en lineamientos y estructura presupuestal, en el cual se miden los costos, gastos, y flujos, expuestas en información financiera, ya que no debe de desligarse a todo el conjunto monetario.

Dentro de esta planificación antes mencionada, según Elizalde (2018) indicó que deben de estipularse todo método o técnica a emplearse dentro de las políticas contables establecidas para cada organización, ya que en estos nacen todos los procedimientos a emplearse y que permitirán dar seguimiento y medición a los resultados expresados monetariamente.

Angulo (2018) el diagnostico de toda empresa es el resultado de todo análisis realizado, en el cual se obtienen datos relevantes en relación con los beneficios o puntos débiles que han sucedido dentro del año corriente y el cual menciona que debe de realizarse a tiempo, tomar en cuenta las variaciones más relevantes y aplicar las medidas correctivas necesarias.

En conclusión, el estudio de esta temática supone beneficios tanto en el ámbito administrativo como financiero. Es por ello que el presupuesto al ser una técnica ligada directamente con los objetivos y metas del periodo resulta de gran beneficio, al momento de la toma de decisiones; ya que ésta permite saber si se cumple o no los procesos y objetivos establecidos en cada área, reflejados en los resultados de los análisis comparativos y de control de lo ejecutado, garantizando buenas decisiones financieras.

Metodología

El objetivo de esta investigación es analizar la importancia del presupuesto, como una herramienta clave para la toma de decisiones financieras en las empresas pesqueras de Montecristi y Jaramijó. Para el desarrollo del presente trabajo se aplicó el método cuantitativo. El mismo, que está orientado con la verificación, descripción, comprobación, interpretación y exposición del fenómeno objeto de estudio; esta se basa en utilización de estadística y mediciones, la cual parte de hechos confirmados y orientados a resultados y construcción teórica (Maldonado, 2017).

Además, se utilizó un tipo de investigación documental la cual, como lo estableció Bernal (2010) *“un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”* (p.111).

Por otra parte, se aplicó una técnica bibliográfica la cual se basa en la búsqueda y utilización de artículos, libros, revistas, entre otros; las cuales son definiciones teóricas o conceptualizaciones realizadas o sustentadas por autores (Menéndez, 2008). Así mismo, se utilizó el método analítico, permitiendo analizar bases de datos recopilada en el proceso de la investigación (Muñoz, 2011).

Se aplicó la encuesta, que para López et al. (2015) es el método que permite la recolección de datos a través de preguntas, y así obtener información referente a la problemática; dicha recolección de la información se realizó vía online, mediante preguntas debidamente estructuradas y dirigidas a empleados del área financiera, y con relación a obtener información relacionada a la incidencia del presupuesto en la toma de decisiones financieras de estas empresas; y como dato general se solicitó información general referente al nombre de la empresa donde laboran, cargo que desempeña y antigüedad en el puesto.

Población de estudio

Suárez (2011) manifiesta que es un grupo de sujetos, del cual se tiene como objeto de estudio y se persigue inferir algo, Bajo este contexto, la población objetivo de estudio comprende 26 empresas con la actividad específica de procesamiento y comercialización de Pesca, ubicadas en los cantones de Montecristi y Jaramijó (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador, 2021). Esta investigación está dirigida a los gerentes y

responsables de presupuesto, sin embargo, hay que indicar que el sector pesquero tiene su propia clasificación la misma que engloba empresas grandes con una estructura bien definida y empresas pesqueras artesanales que no constituyen áreas específicas de administración. Por lo tanto, se ha considerado empresas debidamente estructuradas.

Tamaño de la Muestra

Es un conjunto de elementos seleccionados idóneamente que pertenecen a una población determinada, no obstante, la muestra debe ser representativa (Hernández, 2016).

Para el presente artículo de investigación se determinó el tipo de muestra estratificada, de la que se obtuvo segregando el total de empresas de pesca que existen en los cantones de Montecristi y Jaramijó que indica el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca; de la cual determinó que existen 26 empresas con la actividad específica de procesamiento y comercialización de pesca, por ende para el muestreo respectivo se realizó un total de 22 encuestas a representantes del área financiera de 22 empresas pesqueras de Jaramijó y Montecristi.

Resultados

1. ¿La empresa cuenta con alguna política donde estipule como proceso interno la elaboración del presupuesto institucional?

Tabla # 1. Política Interna Presupuestal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	82%
No	4	18%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionada a la política interna presupuestal
Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

De acuerdo con los datos obtenidos la mayor parte de las empresas cuentan con una política interna que estipule la elaboración del presupuesto, y un porcentaje menor no lo posee, cabe recalcar que, dentro de una buena gestión administrativa, este proceso da cumplimiento obligatorio a la ejecución y elaboración de dicha herramienta, es de fundamental importancia su legalidad y aplicabilidad de este proceso; el cual fija las metas alcanzar por medio de estadísticas y variaciones monetarias establecidas, existiría un vacío en su aprovechamiento sin un sustento legal que exija la práctica obligatoria.

2. ¿Los lineamientos en referencia con la elaboración, ejecución y control del presupuesto, se encuentran descritos en algún manual interno?

Tabla # 2. Manual Interno Presupuestal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	55%
No	10	45%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionada al manual interno presupuestal
Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

De acuerdo con los datos obtenidos un gran porcentaje de las empresas del sector pesquero no cuentan con un manual de procesos de la elaboración del presupuesto; es importante recalcar que de esta formalidad parte el desarrollo de ejecución presupuestal y el cual está alineado a los

objetivos generales de la empresa, por ende, la elaboración de este es de suma importancia para establecer el proceso y control; y aportar con resultados reales a la hora de la toma de decisiones financieras.

3. Para iniciar la elaboración del presupuesto, las premisas son formalizadas por la:

Tabla # 3. Formalización de las Premisas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia General	10	45%
Gerencia Financiera	6	27%
Junta General	4	18%
Cada gerencia a cargo	2	9%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionadas a la formalización de las premisas
Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

El presupuesto es de suma importancia para la empresas del sector, como se puede apreciar en los resultados obtenidos, los encuestados nos indican que la gerencia general es la encargada de formalizar las premisas del presupuesto y otra área de importancia en la elaboración del mismo es la gerencia financiera; cabe mencionar que es imprescindible que dichos lineamientos nazcan de la cabeza principal ya que ésta direccionará las metas que desea alcanzar dentro del periodo, la cual estará direccionado en obtener beneficios monetarios para sus inversores.

4. ¿Los objetivos y metas institucionales del cual nace las premisas son concientizadas con todas las áreas?

Tabla # 4. Concientización de Premisas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	86%
No	3	14%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionadas a la concientización de las premisas
Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

En función con los datos obtenidos en las encuestas realizadas a las empresas del sector pesquero, la mayoría de los encuestados nos indica que las premisas son impartidas y concientizadas en todas

las áreas involucradas en la elaboración del presupuesto; y un porcentaje menor no realiza dicho proceso. De esta difusión a cada departamento de la empresa garantizará que toda la organización este encaminada a los mismos objetivos financieros y operativos establecidos por el negocio, aportando con la estabilidad institucional.

5. ¿Qué tipo de técnicas presupuestarias aplican dentro de la institución?

Tabla # 5. Técnicas Presupuestarias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Base Cero	6	27%
Tradicional	8	36%
Por actividades	8	36%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionadas a las técnicas presupuestarias aplicadas.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

De acuerdo con los datos obtenidos la técnica tradicional y por actividades son las más usadas en el ámbito del sector pesquero, otra menos usual es la técnica por base cero, este depende mucho de cómo definen como parte la elaboración y la forma de medir en cuanto a cumplimientos de presupuestos se trata. Otro factor importante es la forma como se costean el producto elaborado en cada una de las empresas, por lo tanto, es importante recalcar que los resultados van con la lógica del manejo del negocio; y por ende deben establecer técnicas que permitan medir lo que se espera alcanzar y que se apliquen en función a las premisas y no a variaciones de años anteriores, ya que el resultado no sería confiable en relación a los objetivos.

6. ¿La técnica presupuestal que utilizan dentro de la organización, es la indicada para el sector el cual pertenecen?

Tabla # 6. Técnicas Presupuestarias Indicadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	86%
No	3	14%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionadas a las técnicas presupuestarias indicada para el sector

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

Según los datos obtenidos un porcentaje alto en las encuestas de las empresas pesqueras están conformes con la técnica ejecutada para la elaboración y ejecución del presupuesto, esto a su vez también depende del manejo y la forma de costear los productos, el restante no cree que la técnica aplicada sea la idónea para la empresa donde labora; esta inconformidad de aplicabilidad en las técnicas de cada empresa son resultados de resultados poco beneficiosos al momento de la toma de decisiones, por ende debe realizarse un análisis sobre dichas técnicas y adaptar a la que más se ajuste a su necesidad y la cual le permita tener resultados favorables para la institución.

7. ¿Dentro del proceso de asignación de proyecciones monetarias expresadas en el presupuesto, todas las áreas participan con la información encaminada al cumplimiento del objetivo general?

Tabla # 7. Participación de las áreas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionadas a la participación de las áreas en el cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

Como se ha manifestado en conclusiones anteriores, todas las áreas están comprometidas en la elaboración del presupuesto por lo tanto el cumplimiento de este indicador por parte de los encuestados ha sido unánime y afirmativo, de la buena ejecución y seguimiento de la planificación, depende resultados que permitan buenas decisiones financieras.

8. ¿Quién es el profesional dentro de la empresa encargado de la elaboración, análisis y presentación a la gerencia de la información expresada en el presupuesto?

Tabla # 8. Elaboración y presentación del presupuesto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Financiero	11	50%
Jefe de Costos	4	18%
Contador	3	14%
Todos	3	14%
Jefe de Planificación	1	5%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionadas a la elaboración y presentación presupuestal.

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación.

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los encuestados afirman que el jefe financiero es el responsable de la presentación del presupuesto, cabe indicar que en algunas empresas existen departamentos de costos y presupuestos, pero muchas veces y por rango jerárquico la gerencia financiera es la encargada de la presentación final del presupuesto.

9. Una vez aprobado el presupuesto por parte de la gerencia, y ejecutado en el tiempo, con que periodicidad se realiza el control de lo ejecutado:

Tabla # 9. Control de ejecución del presupuesto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	14	64%
Trimestral	5	23%
Anual	3	14%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionadas al control y seguimiento del presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

De acuerdo con los datos obtenidos de las empresas encuestadas, la forma de control presupuestal la realizan en su gran mayoría de forma mensual, esto con el fin de poder tomar decisiones a tiempo cuando el cumplimiento del presupuesto no es el esperado; sin embargo otras empresas no aplican esta periodicidad, realizando seguimientos trimestrales y hasta anuales; esto implicaría que la toma

de decisiones financieras no estaría alineadas a la realidad, ya que no contarían con los resultados comparativos de lo ejecutado y presupuestado, impidiendo tomar mejores decisiones financieras.

10. ¿La empresa posee un sistema, el cual permita el control de las variaciones presupuestadas frente a las ejecutadas en el periodo?

Tabla # 10. Sistema de Variaciones presupuestal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	68%
No	7	32%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionadas al sistema de control de variaciones referente al presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

Muchas empresas tienen sistemas o herramientas que permiten el monitoreo de los gastos generados en cada periodo y el cumplimiento con los valores presupuestados en el mismo, por lo que la mayoría de las respuestas fueron afirmativas, cabe mencionar que el restante concluyó que no; generando mucho más tiempo en los análisis de los resultados, esto implicaría no contar con resultados oportunos incrementando inestabilidad en las decisiones financieras a tomar.

11. ¿El presupuesto como herramienta financiera, es imprescindible para coadyuvar al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?

Tabla # 11. El presupuesto como herramienta financiera

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionada al presupuesto como herramienta financiera para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el cien por ciento de los encuetados están de acuerdo con la importancia del presupuesto, ya que el mismo servirá de guía para el cumplimiento de las metas

y objetivos trazados por la empresa, la incorporación permitirá el control de lo que se ejecute dentro de la organización, por medio de indicadores que emitan resultados sean estos favorables o no para la toma de decisiones oportunas.

12. ¿Dentro del área donde usted labora, cree que el presupuesto le ha permitido contribuir al logro y alcance de los objetivos operativos y financieros de la organización?

Tabla # 12. Logro de objetivos institucionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	82%
No	4	18%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionada al logro de objetivos institucionales por medio del presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

El logro de los objetivos está ligado a el presupuesto, de éste depende contribuir como herramienta estratégica y financiera, para la toma de decisiones acertadas, por ende, las encuestas realizadas demuestran que dicha herramienta es de utilidad, sin embargo, un porcentaje menor indica que no les proporciona el alcance de los objetivos y metas establecidas por la organización.

13. ¿Qué área es la encargada de ejecutar procesos de mejora en relación con los resultados obtenidos del presupuesto y la ejecución real?

Tabla # 13. Proceso de mejoras en relación al presupuesto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Departamento Financiera	16	73%
Todas	4	18%
Departamento de Operaciones	2	9%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionada al proceso de mejora en relación al presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

Más del setenta por ciento de las respuestas están de acuerdo que el departamento financiero es el responsable de aplicar las mejoras, en función a los resultados de la gestión real, esto se debe porque están directamente relacionados con los montos (monetarios) obtenidos en la gestión y tienen la facilidad de manejo de información contable que permiten analizar los márgenes y líneas de negocio más rentable para la empresa.

14. ¿La comparabilidad del presupuesto proyectado frente a lo ejecutado, ha permitido relevancia significativa frente a la hora de tomar decisiones?

Tabla # 14. Relevancia en la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	91%
No	2	9%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionada al proceso de mejora con relación al presupuesto.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis e Interpretación.

Comparar la gestión real versus el presupuesto es de suma importancia, ya que este permite tomar decisiones tanto monetarias como de rentabilidad de los productos y negocios que existen en la empresa, el resultado de las encuestas afirma que tiene relevancia positiva si se implementa dicha herramienta.

15. ¿El cumplimiento del presupuesto en periodos pasados, les ha permitido tener resultados relevantes y positivos dentro del desempeño económico empresarial?

Tabla # 15. Desempeño económico empresarial.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	95%
No	1	5%

Nota: Encuesta realizada a empresas pesqueras relacionada al desempeño económico empresarial.

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis e Interpretación.

El noventa y cinco de los encuestados están de acuerdo que si han tenido resultados relevantes y positivos en la parte monetaria de la empresa. Cada presupuesto elaborado y comparado con la

gestión real de cada uno de los periodos te permite evaluar de manera monetaria las rentabilidades de cada producto elaborado, así como también de las líneas de negocios.

Cabe indicar que cada escenario es diferente en cada uno de los periodos, mucha más cambiante en las empresas de pescado en que la composición del costo de sus productos corresponde a precios de materias primas, que por lo general son terceras personas que manejan este mercado, lo que hoy en día no está siendo muy competitivo en el mercado. Sin embargo, las empresas atuneras hacen lo posible por la minimización de los costos de producción a fin de poder competir con otros mercados.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que el 88% de las empresas del sector pesquero, cumplen con una política interna, donde detallan el proceso presupuestario que debe aplicar de manera obligatoria, lo que supone un mejor análisis financiero. La misma que está fundamentada por Raffino (2020) el cual menciona que todo proceso interno permite establecer métodos orientados directamente con tomas de decisiones acertadas y que dan cumplimiento con los objetivos establecidos.

Otro aspecto importante que se evidenció en los resultados es que el 47% de la encuesta afirmaba no contar con un manual de procedimiento en la elaboración, ejecución y control del presupuesto, esto implicaría que la realización del mismo se lo aplica mediante empirismo. En este sentido, Lora et al. (2009) inciden en que el proceso presupuestario debe de establecerse mediante legalidad definida en procesos y basados en las necesidades y requerimiento de cada institución.

Otro resultado importante en las encuestas realizadas es que las premisas, nacen de la gerencia general y financiera, según lo que indica Larrañaga (2019) toda premisa debe efectuarse basado en datos reales y que su incidencia sea efectiva dentro de la organización, por ende, debe de conocerse de lo que se espera alcanzar y sus variantes.

Los tipos de técnicas aplicadas en las empresas de pesca encuestadas, afirman que las más utilizadas son la tradicional y por actividades, y solo un 29% se basa en la base cero, esto implica que la información aplicada para asignar los valores es en referencia a estadísticas pasadas, eso implica estar un poco alejado de lo que se pretende alcanzar dentro del periodo; los autores Pequeño et al. (2019) afirman que es más recurrente que las empresas integren la técnica base cero, ya que esta permite la justificación de asignaciones y control constante, permitiéndoles transparencia en el gasto y adaptándose a los recurrentes cambios del mercado.

Cabe mencionar que dentro de los resultados obtenidos referente a la técnica presupuestal aplicada un 86% afirmó que la técnica adaptada dentro de la organización es la correcta, sin embargo, un 14% incide que no les ha permitido alcanzar los objetivos y metas planteadas. Santiago (2018) afirma que el objetivo primordial es mejorar los resultados de la gestión financiera.

Algo relevante es que el control de la ejecución del presupuesto el 76% de las empresas encuestadas, lo realizan mensual sin embargo un 18% trimestral y un 6% anual, esto permite observar que no manejan un buen control presupuestario, lo que ocasiona no tener referencia real

oportuna y tomas de decisiones acertadas, según Simons (1995) explica que si no se lleva un control adecuado del presupuesto implicaría afectaciones monetarias, ya que si hubieran cambios negativos estos se reconocerían demasiado tarde; esto implica en que el 29% de estas empresas no cuentan con un sistema el cual permita la valuación y seguimiento de las variaciones en función a su ejecución, rentabilizando información valiosa para la toma de decisiones financieras.

En un 100% de las encuestas concuerdan que el presupuesto es una herramienta importante para alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos; y que esta contribuye al desarrollo institucional, el autor Ramírez (2018) confirma que el presupuesto aporta a estructurar sólidamente a las empresas.

CONCLUSIONES

El presupuesto es una herramienta valiosa, aplicada al cumplimiento de objetivos y logros de metas, mediante procesos explícitos establecidos en una política interna y manuales que permitan ejecutar procesos de aplicación; medidos financieramente y ligados a contribuir al crecimiento empresarial.

Una distinción dentro de las organizaciones pesqueras es la utilización de las técnicas presupuestarias, que varían según lo que establezca cada una, los métodos más comunes son la tradicional y por actividades, cabe mencionar que la utilización de estas técnicas depende mucho de las necesidades de cada institución, pero según el estudio una técnica que aporta y abarca en gran medida una ejecución presupuestaria óptima es la aplicada en base cero, ya que esta permite el manejo eficiente de los recursos, analizando y justificando las estimaciones por actividad y comparando costo-beneficio; simultáneamente involucrando a los ejecutores de las actividades. Otro beneficio es la generación de información valiosa para la toma de decisiones financieras, partiendo de una base de datos en cero, basada en enfoques nuevos y orientados a los objetivos empresariales.

Una de las variantes al momento de ejecutar un buen control presupuestario es tener los instrumentos apropiados para un proceso de evaluación diligente y oportuna, en cuanto a esto no todas las empresas del sector pesquero cuentan con dichas herramientas, las cuales imposibilitan resultados más ágiles, precisos y pertinentes.

En relación con las premisas impartidas para la elaboración del presupuesto se evidencia que no hay una estandarización en quien es el encargado de formalizarla, lo que, si es claro es que quien imparte dicha información debe de saber qué es lo que busca y que quiere alcanzar para la empresa, ya que de eso depende todas las etapas del proceso presupuestario, cabe mencionar que de esa información se desprende como cada gerente de área propone alcanzar dichos objetivos generales.

Las decisiones financieras dependen mucho de procesos que permitan realizar un análisis anticipado y posterior en la ejecución de los objetivos, por ende, el presupuesto es imprescindible para coadyuvar al cumplimiento de las metas, mejorando productivamente a través de toma de decisiones acertadas y ayudando a ser más competitivos dentro del mercado del cual se desarrolla, cabe mencionar que dicha evaluación comparativa es imprescindible dentro de los análisis financieros; mejores decisiones potenciaran al crecimiento de toda empresa contribuyendo a su estabilidad y existencia en el tiempo.

LIMITACIONES

El proceso de elaboración de este artículo, presento limitaciones en la aplicación de las encuestas, ya que por factores externos relacionados a la pandemia y circunstancias que dentro de las organizaciones contemplan, como la resistencia a brindar información relacionada a procesos internos, fue complejo cumplir con la muestra establecida; pero de los resultados que se obtuvieron, posibilitaron la justificación, desarrollo y análisis que permitieron ofrecer la discusión de este artículo.

RECOMENDACIONES

Establecer y elaborar formalmente una política interna relacionada a la incorporación del presupuesto como proceso imprescindible dentro de las empresas del sector pesquero, ya que estas deben de estar establecidas y aprobadas legalmente para que goce de validez y legalidad.

Elaborar un manual de proceso relacionado al presupuesto, donde se estipule todas las etapas de este, que esté alineado con los objetivos y metas de cada empresa, el cual fundamente internamente responsables, procesos y lineamientos de ejecución y control.

Establecer procesos de control con periodicidad mensual, ya que esto aportará con análisis oportunos para la toma de decisiones financieras, y permitirán ejecutar correcciones precisas y convenientes para alcanzar las metas establecidas.

Realizar un análisis profundo en relación con la técnica presupuestaria establecida en cada una de las empresas del sector pesquero; De esta manera, dependerá los resultados que se estima alcanzar, cabe indicar que una técnica confiable es la de base cero, ya que de ella se desprende resultados por áreas y actividades; realizadas bajo estimaciones basadas a las necesidades del cumplimiento de los objetivos y no a históricos que muchas veces no responden a las metas del nuevo periodo. Al aplicar métodos presupuestales relacionados a un histórico, como se lo realiza en el método tradicional; no permitirá a la gerencia financiera tener análisis confiables a las estimaciones establecidas.

Referencias bibliográficas

- Angulo Raul. (2018). La importancia del análisis financiero para la toma de decisiones. Click Balance.
- Bàez Roa Maria y Puentes Montañez Gloria (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. Revista de Ciencias Sociales.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Pearson Educación.
- Blacutt, M. (2010). El desarrollo local complementario.
- Buenaventura, G. (2016). Finanzas internacionales aplicadas a la toma de decisiones. Ecoe Ediciones.
- Burbano, J. (2008). Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Burbano R., Jorge E. y Ortiz G., (2004). Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Segunda Edición.
- Calero. Guevara, F. M., Cano Lara, E. D., Cedeño Macías, A. M., & Mero Mero, R. D. (2020). Las empresas pesqueras en la zona de influencia de Manabí (Manta, Montecristi y Jaramijó) y los factores determinantes de competitividad. Fipaec.
- Chapi, P., Ojeada, A (2017). Plan Contable General Empresarial y Estados Financieros. FFECAT Editorial.
- Córdova, M. (2012). Gestión financiera. Ecoe Ediciones.
- Días, J. (2013). Elementos de teoría y práctica de Control de gestión en general y presupuestaria en particular. Reflexiones sobre epistemología y metodología. Universidad Técnica de Ambato.
- Díaz, M. (2016). Presupuestos: enfoque para la planeación financiera. Bogota.

Elizalde Letty. (2019) Los estados financieros y las políticas contables. Revista. Revista Digital Publisher.

Fagilde, C. (2009). Presupuesto empresarial. Universidad de UNELLEZ.

Gonzalez, R. (2018). La comunicación efectiva en la preparación de información.

Guevara, J., Lopez, J., y Quintanilla, E. (2017). El presupuesto maestro como una herramienta para la toma de decisiones financieras en la mediana empresa del municipio del salvador.

Hoch, S., Kunreuther, H., y Gunther, R. (2001). Toma de decisiones. Canadá

Larrañaga. L., (2019). Premisas en el Presupuesto. Inphini. <https://www.inphini.com/tips-de-presupuesto-9-premisas-en-el-presupuesto/>

Llamas. J., (2020). Presupuesto base cero. Economipedia.com

Marcelo Gustavo Podmoguilnye (2015) El presupuesto con base en el costeo por actividades. Instituto Internacional de costos.

Lopez. P., y Fachelli, S., (2015). Metodología de la investigación social y Cuantitativa. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Lora, E, y Funaro, R,.. (2009). La política del Proceso presupuestario. Banco Interamericano de desarrollo. Ideas para el desarrollo de las Americas.

Maldonado, J. (2017). Metodología de la Investigación Social.

Menendez, A. (2008). La investigación en el área de la investigación. Mexico: Trillas.

Morales, A, y Morales, J., (2014). Planeación financiera. Grupo Editorial Patria.

Muñoz, C. (2011). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Mexico: Pearson Educación.

Olaz, J. (2018). Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones. ESIC Editorial.

Parra , J., y La Madriz, J. (2018). Presupuesto como Instrumento de Controls. Revista Negotium.

Pedrosa, S., (2016). Control presupuestario. Economipedia.com

Pequeño.P., y Betolaza.I., (2019). Presupuesto en base cero. Deloitte

- Quiñonez, D., (2013); Implementacion de Presupuesto por resultados en la policía nacional.
- Raffino, M, (2020) Políticas de Una empresa. Disponible en: <https://concepto.de/politicas-de-una-empresa/>
- Ramirez, M., C. V. (2018). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. Revista Cultural Unilibre, 1-12.
- Rincon, C. A. (2015). Presupuestos empresariales. Eco Ediciones.
- Romero Álvarez y Ramírez Montoya. (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las mipymes. Revista Konrad Lorenz Editores.
- Salazar, R. (2018). Grado de uso de la información financiera en el proceso de toma de decisiones por directivos de empresas. México: Universidad de Montemorelos.
- Santiago, N., (2018). Formulaciòn de Presupuesto.
- Simons, R. (1995) Levers of Control, Boston, 1995
- Suarez, F., (2011). Población de estudio y muestra. Curso de metodología de la investigación.
- Vera, E. (2017). Importancia del Presupuesto para toma de decisiones de una empresa distribuidora de electricidad.
- Villamil, L.,(2015). Presupuesto por programas y actividades. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.