

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Contabilidad y Finanzas

“EL PRESUPUESTO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN NIPPON ELECTRIC COMPANY, MIRAFLORES, 2018”

Tesis para optar al título profesional de:

CONTADORA PÚBLICA

Autora:

Erika Vanessa Arévalo Mermao

Asesor:

Mg. Ruperto Hernán Arias Fratelli

Lima - Perú

2020

## **DEDICATORIA**

Dedico mi Tesis:

Por habernos permitido llegar hasta este punto, por la oportunidad de vivir con salud para lograr los objetivos y formación, por haber puesto en mí camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía, además por su infinito amor y misericordia.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, las personas más importantes en mi vida, por su esfuerzo y dedicación para brindarme una formación integral como persona y profesional todo ello para el cumplimiento de mis objetivos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>3</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>4</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable Independiente - Presupuesto .....	28
Tabla 2. Variable Dependiente - Rentabilidad .....	29
Tabla 1. Cuestionario pregunta 1 .....	34
Tabla 2. Cuestionario Pregunta 2 .....	35
Tabla 3. Cuestionario Pregunta 3 .....	36
Tabla 4. Cuestionario Pregunta 4 .....	37
Tabla 5. Cuestionario Pregunta 5 .....	38
Tabla 6. Cuestionario Pregunta 6 .....	39
Tabla 7. Cuestionario Pregunta 7 .....	40
Tabla 8. Cuestionario Pregunta 8 .....	41
Tabla 9. Cuestionario Pregunta 9 .....	42
Tabla 10. Cuestionario Pregunta 10 .....	43
Tabla 11. Cuestionario Pregunta 11 .....	44
Tabla 12. Cuestionario Pregunta 12 .....	45
Tabla 13. Estado de Resultados 2018 – 2017 / Análisis Horizontal.....	46
Tabla 14. Estado de Situación Financiera 2018 - 2017 .....	47
Tabla 15. Estado de Resultados 2017- Presupuestado frente a lo Real periodo 2017....	48
Tabla 16. Estado de Situación Financiera Presupuestada Frente a lo Real 2017 .....	49
Tabla 17. Estado de Resultados - Presupuestado Frente a Real periodo 2018.....	50
Tabla 18. Estado de Situación Financiera - Presupuestado Frente a Real periodo 2018	51
Tabla 19. Matriz estratégica e indicadores .....	54

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cuestionario Pregunta 1. ....	34
Gráfico 2. Cuestionario pregunta 2.....	35
Gráfico 3. Cuestionario Pregunta 3 .....	36
Gráfico 4. Cuestionario pregunta 4.....	37
Gráfico 5. Cuestionario pregunta 5.....	38
Gráfico 6. Cuestionario pregunta 6.....	39
Gráfico 7. Cuestionario pregunta 7.....	40
Gráfico 8. Cuestionario pregunta 8.....	41
Gráfico 9. Cuestionario pregunta 9.....	42
Gráfico 10. Cuestionario pregunta 10.....	43
Gráfico 11. Cuestionario pregunta 11.....	44
Gráfico 12. Cuestionario pregunta 12.....	45

## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de analizar el efecto de, el presupuesto como herramienta y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa NIPPON ELECTRIC COMPANY, 2018. Se realizó con el fin de poder determinar si se obtiene un efecto favorable en la situación económica y financiera. Además de determinar de qué manera la política del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, 2018 y establecer de qué manera la capacitación en el uso del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company en el periodo 2018. Al mismo tiempo se emplea un diseño de tipo aplicada, de tipo cuantitativo, y mediante la recolección de datos nos permitirá sacar conclusiones, es también correlacional porque vemos la relación existente entre las dos variables; y también es no experimental porque no manipularemos la muestra, recolectaremos la información y se analizará tal cual sea recogida, por otro lado, también es una investigación inductiva debido que a partir de una muestra sacaremos conclusiones generales.

**Palabras clave:** presupuesto, sistema contable y toma de decisiones gerenciales.

## ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of analyzing the effect of, the budget as a tool and its incidence in decision-making in the company NIPPON ELECTRIC COMPANY, 2018. It was carried out in order to determine if a favorable effect is obtained in the economic and financial situation. In addition to determining how budget policy affects decision-making at Nippon Electric Company, 2018, and establishing how training in the use of the budget affects decision-making at Nippon Electric Company in 2018. At the same time, an applied type design is used, a quantitative type, and through data collection will allow us to draw conclusions, it is also correlational because we see the relationship between the two variables; and it is also non-experimental because we will not manipulate the sample, we will collect the information and it will be analyzed as it is collected, on the other hand, it is also an inductive investigation because from a sample we will draw general conclusions.

**Key words:** budget, accounting system and managerial decision making.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El crecimiento de las empresas internacionalmente se han incrementado teniendo en cuenta la planificación presupuestal, con la finalidad de poder controlar sus ingresos y egresos, para estructurar sus planes de inversión a mediano y largo plazo, este método de control es importante para el crecimiento estructural de una empresa, desde sus inicios de empresas Pymes hasta convertirse en grandes transnacionales.

Actualmente en el Perú la práctica financiera no es algo común, sobre todo cuando las Pymes representan el 95% según el INEI; por ello, no aplican las herramientas financieras necesarias a la hora de tomar decisiones, los motivos son diversos, por ejemplo, los dueños o directivos no cuentan con conocimientos financieros, muchos de ellos no tienen formación profesional y sus decisiones son empíricas, por ello, la presente investigación busca resaltar el uso del presupuesto dentro de la planificación financiera para que la toma de decisiones sean más efectivas a corto, mediano y largo plazo. Por ello, cuando hablamos de los objetivos empresariales es importante diferenciar entre sueños y metas concretas, es necesario plantearse un plan financiero que le permita a la empresa proyectarse sus gastos e ingresos. El presupuesto entonces, permite adecuar todos los gastos, ingresos a futuro dentro de un plazo determinado en la empresa.

Debemos de considerar que toda empresa para la toma de decisiones a nivel gerencial, debe de considerar un análisis presupuestario, y como este ayuda en la planificación adecuada de los recursos de la toda empresa, para que sean bien

invertidos en proyectos adecuados y la toma de decisión conduzca a incrementar la rentabilidad en toda organización.

La empresa Nippon Electric Company (NEC) es una empresa de origen japonés que se fundó en el año 1899 en los Estados Unidos de Norteamérica, dedicada a la producción, venta y servicios de mantenimiento de aparatos telefónicos y sistemas de conmutación, posteriormente ingresa al negocio de la radio comunicación. En el Perú inicia sus operaciones hace más de 40 años, siendo líder y pionero en el sector comunicaciones, manteniendo un sistema de aplicación de tecnología de última generación y contribuye al desarrollo y cuidado de la sociedad.

Por lo tanto, debemos de analizar si en la empresa Nippon Electric Company los presupuestos en el periodo 2018 vs periodo 2017 fueron ejecutados en su totalidad y de que manera la toma de decisiones influyo en el mejor desarrollo de la empresa. Como sustento a la presente investigación se tienen en cuenta los siguientes antecedentes internacionales:

De acuerdo a (Bacuelima & Pillacela, 2017) elaboraron una tesis sobre “Presupuesto Maestro para la empresa COMPAQUE CIA.LTDA., para el año 2017”, finalidad de mejorar los diversos problemas que la empresa tiene, al no considerar un presupuesto de control maestros estimado de ingresos y egresos, lo que le lleva a no poder considerar oportunas tomas de decisiones. El análisis de la documentación obtenida fue apropiado según metodología desarrollada de tipo mixto, correlacional, aplicada cuantitativa, tipo transversal no experimental. Llegando a la conclusión que la elaboración de un presupuesto, permite a los directivos establecer un seguimiento y control a los ingresos y egresos presupuestados vs. reales en el periodo 2017, para poder determinar mejoras para el siguiente periodo 2018.

Para (Alvarado, 2019) en su tesis sobre “Análisis de la ejecución presupuestaria del primer nivel de atención en el Ministerio de Salud de El Salvador, 2014 – 2017”, se tuvo el objetivo de determinar el alcance y nivel de desarrollo de los diversos procesos con herramientas de gestión adecuadas para la ejecución del presupuesto que el MINSAL El Salvador, usando un estudio en la investigación del tipo descriptivo de corte transversal y a través de un análisis documental de los informes de la ejecución presupuestaria en estudio y las diversas entrevistas a personas claves en la ejecución del mismo. Llegó a las conclusiones que un seguimiento adecuado a la ejecución presupuestaria del MINSAL demostró que la atención de pacientes en el primer nivel de atención es insuficiente para poder cumplir con todas las necesidades de la población y existen rubros presupuestados no ejecutados, por eso determinó que un presupuesto es de vital importancia para controlar avances y logros para la toma de decisiones.

Para (Uribe, 2015) en su tesis “Modelo de presupuesto y gestión financiera para la empresa “Corporación de producción y comercialización unión carchense” de la provincia de santo domingo de los Tsachilas para el año 2014”, tuvo como objetivo determinar como el presupuesto es una herramienta fundamental en las tomas de decisiones, porque conduce a los ejecutivos de la organización a minimizar los riesgos en las diversas organizaciones en la empresa investigada. Llegó a la conclusión que para mejorar la gestión financiera se desarrolló un modelo de presupuesto, con la finalidad de hacer un seguimiento adecuado a los procesos de gastos de producción y ventas, como el uso de la materia prima, mano de obra y

especialmente análisis de la capacidad de las instalaciones para la optimización de los diversos recursos y mejorar la liquidez y rentabilidad.

Según (Patiño, 2017) en investigación “Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del Municipio de Medellín. caso del sector de la vivienda, en el periodo 2008 – 2016”, tuvo como objetivo el análisis de las diversas áreas de los gobiernos locales de la Municipalidad de Medellín, la gestión, uso y destino de los diferentes recursos, obteniendo información de las respectivas incidencias económicas y sociales, como igualmente todas las influencias políticas que ocurren en toda institución pública; su investigación igualmente le permitió conocer en donde y cómo se invirtieron los recursos públicos. Llegó a la conclusión que la elaboración de un presupuesto es fundamental para poder hacer seguimiento a los diversos programas de ejecución de inversiones y verificar como a través de indicadores analizar los diversos resultados, como que los diversos planes de la Municipalidad de Medellín solamente se ejecutaron en un 75% del objetivo.

Finalmente, para (Amadini, 2017) en su tesis “Diseño y elaboración del plan estratégico, en base al presupuesto maestro como herramientas de control y gestión en Editorial Río Negro S.A., para el ejercicio 2016”, planteó como objetivo la propuesta y aplicación de un presupuesto integral con la finalidad de poder realizar un diagnóstico de como al elaborarse un presupuesto económico y financiero en el año 2015 y compararlo con el año 2016, para demostrar los avances e incidencias de los presupuestos para la toma de decisiones a través de la aplicación de ratios financieros. Llegó a la conclusión que el control de la gestión económica y financiera de Editorial Río Negro S.A. en el periodo 2016 vs 2015 sirve para tomar

medidas de acción con el objetivo de mejorar los resultados financieros de la Editorial para su mejoría en el siguiente periodo, explicó que es importante la elaboración de presupuestos para la toma de decisiones.

Como sustento a la presente investigación se tienen en cuenta los siguientes **antecedentes nacionales:**

(Tavara, 2018) en su tesis “Diseño de un sistema de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones en una empresa procesadora de mango para exportación”, tuvo como objetivo que el análisis efectuado en la empresa Frutos del Perú S.A. ha sido para medir la situación económica actual de la empresa, detectando sus deficiencias, buscando sus problemas y generando un exhaustivo diagnóstico en la empresa, y proponer un modelo de presupuesto, que relacione los costos de los diversos procesos de producción y mejorar la eficiente en la empresa a través de una toma de decisiones adecuada y ejecutiva. Llegando a la conclusión que todo mejoramiento de una empresa se basa en tener las herramientas adecuadas, en este caso presupuestarias para la correcta toma de decisiones y conducir a la empresa Frutos del Perú S.A. a una mejora en sus procesos de exportación.

De acuerdo a (García & Pérez, 2015) en su investigación sobre “Gestión Contable en la Toma Decisiones en la Asociación ASIMVES” tuvo como objetivo el determinar como la influencia de la gestión contable se relaciona con la toma de decisiones, teniendo en cuenta una hipótesis ante la existencia de un buen manejo en la gestión contable en una Asociación de empresarios, conlleva a una mejora en la toma de decisiones de la directiva de la Asociación. Tuvo en cuenta la muestra de 74 empresarios a quienes se aplicaron los cuestionarios respectivos. Llegaron a la conclusión que una efectiva gestión en la parte contable, permite que las

decisiones gerenciales sean adecuadas y logran un efectivo proceso de mejora en la rentabilidad y cumplimiento de los diversos objetivos para los asociados.

Para (Barrios, 2019) en su tesis “Gestión Financiera para Mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata, Arequipa 2018”, tuvo como población y muestra a empresas del sector transporte de la ciudad de Arequipa y las toma como referencia para su estudio. Ha utilizado los métodos: descriptivo – analítico, deductivo, comparativo y correlacional. Como técnicas e instrumentos se tuvo la observación y encuesta, hoja de registro respectiva, partiendo del aspecto general hacia lo particular; valiéndose del análisis y la síntesis con el objetivo de explicar las causas del problema encontrado. Llegando a la conclusión que los directivos de las diversas empresas transportistas de Arequipa no tienen la información financiera debidamente completa, lo cual los lleva a no determinar exactamente la situación financiera de sus empresas para poder aplicar correctas tomas de decisiones y buscar un mejoramiento en la decisión gerencial.

De acuerdo a (Arce, 2016) en su tesis “La contabilidad gubernamental como instrumento de información financiera y presupuestal y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades públicas de la provincia de Huamanga, 2015”, el objetivo general es como determinar que la Contabilidad gubernamental es un instrumento de información financiera y presupuestal con los que se toman decisiones en las entidades públicas de la Provincia de Huamanga. Teniendo una modalidad de investigación del tipo revisión bibliográfica de fuentes de textos, tesis e información de internet. Llegando a la conclusión que la contabilidad

gubernamental influye directamente en la ejecución financiera y presupuestal en las entidades públicas, debido al cumplimiento de las diferentes normas contables que se deben de cumplir en las entidades del estado bajo la supervisión y sanciones posibles por parte de la Contraloría General de la República.

Finalmente, de acuerdo a (Prado & Artica, 2019) en su investigación sobre “Comunicación y toma de decisiones en la empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao, 2018” tuvo como objetivo determinar como se vienen logrando los objetivos mediante el desarrollo de nuevos procesos o rediseños aplicados para el mejoramiento continuo en la organización. Se tuvo un diseño metodológico de tipo aplicativo, diseño no experimental y método descriptivo. La población estuvo determinada por 50 colaboradores y según la formula para poblaciones finitas se obtiene una muestra de 44 trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta sobre comunicación y toma de decisiones. Llegando a la conclusión donde se plantearon por parte de los colaboradores como el de mejorar la comunicación entre los directivos y el personal, para la mejor toma de decisiones, las que deberán ser eficiente y eficaz para los mejores resultados en la organización.

### **Variable Independiente: Presupuesto.**

#### **Definiciones.**

De acuerdo a (Flores, 2012) un presupuesto es una herramienta de gestión el cual da soporte a la administración en la coordinación, supervisión, control y utilización adecuada de los recursos de una empresa durante un periodo determinado. El presupuesto no es solamente un pronóstico, determina el seguimiento y control de

todas las cuentas que una empresa tiene para su manejo operativo y financiero, llegando a ser una herramienta muy importante en la toma de decisiones.

Según (Muñiz, 2009) determina que el presupuesto es un instrumento de planificación, que, de una forma estructurada, integra y además coordinada entre todas las áreas de los diferentes departamentos, constituye una expresión en términos monetarios de los ingresos, gastos y recursos que una empresa genera en un determinado periodo de tiempo. El presupuesto que la Dirección de una empresa utiliza, permite identificar los objetivos planteados para su ejecución y delegar las diversas responsabilidades para su seguimiento y control, para posterior análisis de las desviaciones.

De acuerdo a (Viaña, 2016) define que el presupuesto es una expresión de un plan detallado en términos numéricos, en el cual se procesa toda una información referida a datos de costos como de conceptos económicos, administrativos y financieros, con el objetivo de servir como herramienta de previsión y control para apoyar a una organización en llegar a las metas establecidas.

Según (Cárdenas, 2008) considera que un presupuesto es una herramienta de control y gestión con la finalidad de obtener el uso de los recursos de una organización de forma más productiva, generando internamente una coordinación de esfuerzos para poder planear y controlar las operaciones, para poder obtener resultados económicos favorables.

Según (Rincón, 2011) se considera al presupuesto como un análisis sistemática que verifica, analiza, controla y supervisa los ingresos y salidas de los recursos en una organización, con la finalidad de tener una visión general de los resultados financieros esperados y a través de indicadores estimar la rentabilidad.



## **Responsabilidad en la Elaboración y Formulación del Presupuesto**

Como detalla (Flores, 2012), define que el Director Ejecutivo Financiero de una empresa, es el responsable de la elaboración y formulación del presupuesto, y tiene las siguientes responsabilidades:

- Determinar los porcentajes o tasas de rendimiento que cumplan con las expectativas de los socios o inversionistas.
- Identificar las responsabilidades de los equipos de gestión del presupuesto, para generar sinergias entre las áreas y lograr cumplir el objetivo de todas las áreas involucradas.
- Determinar los procedimientos y normas, para el adecuado cumplimiento de la elaboración del presupuesto por las personas responsables.

## **Etapas de la Preparación del Presupuesto**

Según (Flores, 2012) menciona que las etapas de preparación del presupuesto son las siguientes:

- **Primera etapa: Pre-iniciación o diagnóstico financiero.**

Esta etapa es la cual se toman en cuenta los resultados obtenidos en años anteriores, se verifican las anteriores tendencias de los indicadores a utilizarse, con la finalidad de poder calificar la gestión gerencial con respecto a las ventas, costos, liquidez, rentabilidad, etc. Y poder determinar cuales son los factores que influyen en el presupuesto y no son controlados por la dirección. Se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos para tomar decisiones:

- Seleccionar las diversas estrategias competitivas: teniendo en cuenta un liderazgo en verificación de los costos.
- Seleccionar diversas opciones para crecimiento: integrado o diversificado según los objetivos planteados.

➤ **Segunda etapa: Formulación del presupuesto.**

De acuerdo a los diversos objetivos aprobados según nivel que la Gerencia determine, se tiene en cuenta el aspecto financiero para determinar el presupuesto asignado, teniendo en cuenta especialmente las ventas para llegar al objetivo de los ingresos, los costos que se consideran en la parte de producción y los requerimientos de personal que cada área solicita, teniendo en cuenta los aspectos de remuneración.

➤ **Tercera etapa: Ejecución presupuestaria.**

Es la parte del respectivo proceso administrativo, es decir el inicio de los planes presupuestados y resaltando que se debe de cumplir los objetivos trazados, debiendo existir un Comité de Presupuestos, donde todos sus integrantes deben de involucrarse en hacer un manejo eficiente de los recursos tanto financieros, físico y del personal humano, para cumplir los objetivos determinados.

➤ **Cuarta etapa: Control del presupuesto.**

Esta parte es la más importante dentro del presupuesto elaborado, el seguimiento y control para medir toda la ejecución del mismo, es una labor diaria de control y medir los resultados actuales con lo pronosticado. Siendo las actividades más importantes en esta etapa las siguientes

- a) Preparar los diversos informes parciales de su ejecución, para sus comparaciones adecuadas entre lo real y lo presupuestado, con la finalidad de observar la marcha de los resultados.
- b) Análisis de los observado y los comentarios de las diversas desviaciones.
- c) Aplicar medidas correctivas para la mejora de resultados o modificar el presupuesto aprobado cuando sea necesario.

### **Variable Dependiente: Toma de decisiones.**

#### **Definiciones**

De acuerdo a (Sánchez, 2011) la toma de decisiones es un proceso que nos conduce a la selección, aprobación y ejecución de una determinada acción referida a dar respuesta a un determinado problema.

Según (Griffin, 2011) indica que la toma de decisiones se refiere a un hecho específico que se da en un momento o en un proceso dentro de una organización. Es decir, que tomar decisiones es un acto de elegir entre varias alternativas para dar soluciones a problemas determinados. Debemos de considerar que una toma de decisiones, nos conduce a diversos tipos de riesgos, por lo tanto, esta decisión debe de considerar el respectivo análisis del problema a enfrentarse, en el caso de temas financieros, existe un tipo de decisión aplicando indicadores financieros a los diversos estados financieros y presupuestos a verificarse.

Según (Víctor, 2011) define que la toma de decisiones en los actuales momentos es imprescindible cuando debemos de tomar riesgos ante la incertidumbre que pueden suceder en una organización, para que la decisión tomada sea la correcta en el momento dada.

De acuerdo a (Amaya, 2015) define el concepto que la toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad, ya sea empresarial o personal, se debe de aplicar un razonamiento y análisis adecuado antes de la decisión final, analizar todos los factores a favor y en contra.

Según (Umanzor, 2011) la toma de decisiones es un proceso de aprendizaje, mediante el cual se debe elegir entre dos o más alternativas, las opciones para poder dar solución a inconvenientes en una organización.

### **Importancia**

De acuerdo a (Carreto, 2016) nos explica que para diversas organizaciones el tomar decisiones los conduce a cierto nivel de incertidumbre, lo cual se encuentra referido a una mala decisión, por lo que, tomar una decisión es importante en todo aspecto, nos conduce a poder analizar, verificar y recolectar información sobre la situación dada y de acuerdo a este análisis, recién tomar una decisión, que se considera como correcta en el momento mismo que se da, la mejor alternativa en el momento indicado.

Debido a esta decisión de debe de tener en cuenta todo un proceso de planificación, para poder tomar la decisión adecuadas, la misma que nos llevará a un ahorro de tiempo, esfuerzo y rápida comprensión de la decisión tomada.

Debido a la importancia de la toma de decisiones, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tomar en cuenta lo importante.
- Proceso debe ser de forma coherente y lógica.
- Recolección de información la más adecuada.
- Considerar opiniones y análisis de un grupo de expertos.

- Siempre ser directos durante todo el proceso.

### **Tipos de decisiones.**

Teniendo en cuenta a (Sánchez, 2011) las decisiones se pueden clasificar en las siguientes:

#### **a) Decisiones programadas y no programadas.**

- Las tomas de decisiones programadas son aquellas que se manejan en un contexto de rutina diaria y recurrentes en las organizaciones, son aquellas que se pueden resolver rápidamente, ya sea en el ámbito familiar o laboral, donde la persona con la información obtenida rápidamente toma la decisión correcta.
- La toma de decisiones no programadas, son aquellos eventos o actos que no suceden en todo momento, estas son más complicadas y necesitan de un cierto tiempo de análisis e investigación antes de tomarse la decisión. En las organizaciones se llegan a formar equipos de trabajo para la toma de la decisión correcta, debido a que la misma involucra a diversas áreas y debe existir un adecuado marco de apoyo de ideas para su solución ante su complejidad.

#### **b) Decisiones estratégicas, administrativas y operativas**

- **Las decisiones operativas**, son las consideradas del tipo rutinarias, porque son decisiones que se toman en el día a día, en los procesos de producción o logísticos y que se ejecutan con la rapidez del ejecutivo que las evalúa en su momento.
- **Las decisiones administrativas**, estas también tienen el aspecto de ser rutinarias, pero la diferencia es que se debe de tener en cuenta a toda la organización a su normal funcionamiento. Estas decisiones se encuentran

relacionadas con los objetivos y son decisiones, que en el tiempo se consideran a realizarse periódicamente, ya sean de forma trimestral, semestral o anualmente.

- **Finalmente, las decisiones estratégicas** son las que se consideran y afectan a toda la empresa, son consideradas decisiones más complejas y suceden en momentos que la empresa puede estar pasando por procesos económicos o financieros exitosos (por ejemplo: fusiones con otras empresas del rubro) o situaciones no exitosas (pro ejemplo: despido de trabajadores o cierre de plantas de producción).

### **Características de la toma de decisiones.**

Según (Solano, 2017) se consideran cinco factores que se deben tener en cuenta para tomar decisiones:

- **Efectos a futuro.** Se debe de considerar el compromiso a largo plazo a tener en cuenta con la decisión que se tomado.
- **Reversibilidad.** Este factor se refiere con que rapidez una decisión tomada se puede revertir y la dificultad del cambio y sus implicaciones.
- **Impacto.** Se tiene en cuenta cómo afecta a las diversas áreas de la empresa las decisiones adoptadas.
- **Calidad.** Esta característica es importante, debido a que se refiere a tener en cuenta su efecto en la imagen interna, la cultura organizacional, se refiere a como el personal es afectado ante la decisión tomada.
- **Periodicidad.** Se refiere a la frecuencia en la toma de decisiones, para definir si es frecuente o excepcional.

### **Tomas de decisiones financieras.**

De acuerdo a (Arching, 2009) para el análisis de los estados financieros y tomar decisiones adecuadas, se debe de considerar un análisis financiero, es cual es definido como aquel proceso que tiene en cuenta la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los Presupuestos Presupuestados y de los Estados Financieros y aplicarles los diversos indicadores financieros para poder tomar las decisiones correctas. En estas decisiones sirven para que la organización pueda tomar decisiones en lo que respecta a inversiones, compras, ventas, gastos y planificar estas acciones a través de sus objetivos y buscar el incremento de la liquidez y rentabilidad.

### **Ratios de Liquidez**

Este indicador financiero es la que muestra la relación entre los activos circulantes y pasivos circulantes en una organización, su resultado indica la capacidad de la empresa para poder cumplir sus obligaciones en el corto plazo.

a) **Liquidez Corriente o general.** Su resultado nos indica como los activos pueden cumplir con los pasivos, es decir, de cuanto efectivo se dispone para cubrir deudas actuales y a mediano plazo. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

b) **Prueba Defensiva.** Su resultado nos indica como solamente el efectivo pueden cumplir con los pasivos, es decir, de cuanto efectivo se dispone para cubrir deudas actuales y a mediano plazo, sin considerar las existencias ni otra cuenta del activo corriente. La fórmula es la siguiente:

EFECTIVO Y EQUIVALENTE  
PASIVO CORRIENTE

**Ratios de Rentabilidad**

(Arching, 2009) define que este indicador tiene en cuenta la capacidad que dispone una empresa para poder generar utilidades en el tiempo o periodo de ejecución, para poder conocer como resultan comprometidos los recursos y el rendimiento de los mismos.

A continuación, se detallan los indicadores de rentabilidad más adecuados para determinar los resultados

a) **Rentabilidad Patrimonial.** Este indicador nos calcula los resultados de la rentabilidad de los fondos que los inversionistas han aportado a la empresa.

Tiene la formula siguiente:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

b) **Rentabilidad de los Activos o Rendimiento.** Nos indica los resultados del grado de la rentabilidad de los activos, como se ha manejado los activos de la empresa por parte de la administración.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

### 1.1.1 Definición Conceptual de términos

**Control Presupuestario:** son todas las actividades que se consideran para equilibrar las cuentas de ingresos y egresos en una empresa, con la finalidad de poder analizar sus avances y emitir reportes de control sobre su cumplimiento.



**Empresa:** son las organizaciones en las que se consideran el capital y el trabajo como factores de producción y que se dedica a diversas actividades, como producción, comercial o servicios.

**Presupuesto:** es la expresión numérica o cuantitativa de un plan de acción a controlarse, con la finalidad de supervisarlos y verificar los ingresos e egresos proyectados.

**Ratio de liquidez:** este indicador financiero es la que muestra la relación entre los activos circulantes y pasivos circulantes en una organización.

**Ratio de rentabilidad:** este indicador tiene en cuenta la capacidad que dispone una empresa para poder generar utilidades en el tiempo o periodo de ejecución.

**Sistema contable:** contiene toda la información de la empresa tanto los datos propiamente contables como financieros.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera el presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018?

### 1.2.2 Problema Específicos

¿De qué manera la política del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018?

¿De qué manera la capacitación en el uso del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar de qué manera la política del presupuesto inciden en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018.

Establecer de qué manera la capacitación en el uso del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018

### **1.4 Hipótesis**

El presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018

#### **1.4.1 Hipótesis específicas**

La política del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018.

La capacitación en el uso del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018

### **1.5 Justificación de la investigación**

Considerando la elaboración de un presupuesto, se debe de plantear que es lo que se quiere hacer y determinar los objetivos y acciones que se deben de implementar, teniendo en cuenta los objetivos propuestos, estableciendo políticas que deberán evaluar las metas asignadas, y adicionalmente la toma de decisiones financieras a

aplicarse al presupuesto de la empresa, por eso de la importancia de precisar metas relacionadas a los resultados esperados por la organización.

Esta investigación establece la relación entre el presupuesto y como incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company en el periodo 2018, con la finalidad de poder determinar si el presupuesto ha cumplido las expectativas de control para que los directivos puedan tomar decisiones correctas para la mejora económica y financiera de la empresa.

Debemos de considerar que todo proceso de planificación siempre debe de tener en cuenta un sistema de control para que este sea efectivo y positivo para una empresa, esta planificación debe de considerar el desarrollo de las actividades y detectar si existen desviaciones sobre lo proyectado.

Es importante señalar que es imposible poder determinar y controlar todas las variables o diversos factores que influyen al momento de evaluar el presupuesto, debido que al aplicarse el análisis estos factores pueden haber desaparecido o se han incrementado de manera positiva o negativa, al momento de tomar decisiones, que pueda afectar los criterios a considerarse en futuros presupuestos de la organización.

## **1.6 Limitaciones**

El presente trabajo de investigación no ha tenido ningún tipo de limitaciones en el proceso, se han ubicado antecedentes para relacionarlos con lo investigado, autores que definen las variables para el marco teórico y la empresa Nippon Electric Company a través de su área contable proporciono toda la información pertinente para su evaluación.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, de tipo cuantitativo, debido que a través de la recolección de datos nos permitirá sacar conclusiones, es también correlacional porque vemos la relación existente entre las dos variables; y también es no experimental porque no manipularemos la muestra, recolectaremos la información y se analizará tal cual sea recogida, por otro lado, también es una investigación inductiva debido que a partir de una muestra sacaremos conclusiones generales.

Según Hernández (2014) La investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se refiere a estudios de donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, es una relación causa-efecto. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (p. 152).

Hernández (2014) indica también que “La investigación correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93)

#### **Variables y Operacionalización de variables.**

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), definen que variable es una propiedad que podría cambiar y su variación es capaz de medirse u observarse. De manera que entendemos como cualquier característica, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno el cual varía, y puede ser medido o evaluado.

(Niño, 2011), define a las variables como una entidad que puede adquirir un valor, referido a una cualidad, característica de persona o cosas en estudio y según el sujeto en diferente momento.

Según (Béhar, 2008) define que las variables son discusiones que pueden ocurrir entre individuos y conjuntos, indicando que el término variable significa características, aspectos o dimensión de un fenómeno y pueden asumir diversos valores.

### **Variables.**

Variable independiente es la causa de relación entre las variables, condición antecedente y el efecto que genera por su causa, se le denomina variable dependiente (consecuente) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

De acuerdo a la definición de los autores concluimos con las siguientes:

### **Variable Independiente: Presupuesto**

*Tabla 1.* Variable Independiente - Presupuesto

<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Presupuesto	Según (Rincón, 2011) se considera al presupuesto como un análisis sistemática que verifica, analiza, controla y supervisa los ingresos y salidas de los recursos en una organización, con la finalidad de tener una visión general de los resultados financieros esperados y a través de indicadores estimar la rentabilidad.	Política Recaudación Gastos Corrientes Capacitación	Normas Funciones Ventas Servicios Fijos Variables Periódicamente

Fuente: Elaboración propia

## Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Tabla 2. Variable Dependiente - Rentabilidad

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Toma de Decisiones	De acuerdo a (Sánchez, 2011) la toma de decisiones es un proceso que nos conduce a la selección, aprobación y ejecución de una determinada acción referida a dar respuesta a un determinado problema.	Comunicación	Sistemas  Reportes
		Liquidez  Rentabilidad	Ratios de Liquidez  Ratios de Rentabilidad

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos).

### 2.2.1 Población

Para nuestro presente estudio la población en la cual se realizará el desarrollo es en base al personal del área de Gerencia, Contabilidad, Finanzas, Administrativo, Área de Crédito y Cobranzas, Compras y Ventas que están conformados por 18 personas en el año 2018. *“Población puede definirse como un conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar. [...] en una investigación estadística se define arbitrariamente en función de sus propiedades particulares.”* (Hernández, 2001, p. 127).

### 2.2.2 Muestra

La muestra está conformada por la misma cantidad de población, en este caso de las 18 personas que se encuentra en el área de Gerencia, Contabilidad, Finanzas,

Administrativo, Área de Crédito y Cobranzas, Compras y Ventas de la empresa Nippon Electric Company, debido a que todo el personal se encuentra involucrado en el proceso de elaborar y cumplir el Presupuesto. *“La muestra censal es cuando la cantidad de la muestra es igual a la población en relativamente pequeño y cuando es menester averiguar el parecer de la totalidad de la población, generalmente es costoso.”* (Hayes, 1999, p. 56)

### 2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

**Las técnicas** de recolección que se usarán en la presente investigación serán las siguientes:

#### **Cuestionario:**

Para Hernandez, Fernandez & Baptista (2014) el cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados para recolectar los datos e información que se necesita para medir resultados. Asimismo, definen al cuestionario como aquel conjunto de preguntas referidas a una o más variables que necesitamos medir en la investigación, teniendo en cuenta para ello la congruencia que se debe tener al momento de formular dichas preguntas respecto al planteamiento o hipótesis del problema.

#### **Análisis Documental:**

El autor Dulzaides & Molina (2004) argumenta que el análisis documental representa un elemento básico y complementario en la cadena de suministro de la información, que, a su vez, es una investigación técnica que describe y representa los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación, centrando su atención en la producción documental que se genera diariamente, para

nuestra investigación son los documentos presupuestales y contables de la empresa Nippon Electric Company (NEC).

La definición del análisis documental es que *“se trata de revisar aquella información estadística y de opinión contenida en informes, anuarios estadísticos, estudios ya realizados sobre el territorio y textos que abordan aspectos de la realidad local que vayamos a investigar.”* (Escudero, 2004, p. 50)

### **Instrumento:**

#### **La Encuesta:**

Para el autor Trespacios, Vasquez & Bello (2005) definen a la encuesta como los instrumentos de investigación de mercados de tipo descriptiva que detalla a priori las preguntas a formular, las personas encuestadas de una población representativa, donde se determina las respuestas y el método empleado para recabar la información específica que se valla obteniendo.

Por un lado tenemos la entrevista que *“es, en lo sustancial un evento conversacional o, si se quiere, un proceso dinámico de comunicación interpersonal, en el cual dos o más personas conversan para tratar un asunto.”* (Ander-Egg, 2015, p. 134), así mismo nos permitirá obtener respuestas a las preguntas planteadas de nuestra investigación.

#### **Lista de cotejo**

Para Pérez (2018), Corresponde a un listado de enunciados que señalan con bastante especificidad, ciertas tareas, acciones, procesos, productos de aprendizaje, o conductas positivas. Frente a cada uno de aquellos enunciados se presentan dos



columnas que el observador emplea para registrar si una determinada característica o comportamiento importante de observar está presente o no lo está, es decir, en términos dicotómicos. Se considera un instrumento de evaluación diagnóstica y formativa dentro de los procedimientos de observación.

Lista de cotejo a aplicarse en Nippon Electric Company se puede verificar en el anexo 2.

### **2.3.2. Procesamiento de la información**

Las acciones que se tomaron para la investigación fueron:

- Investigación sobre la problemática de las Nippon Electric Company.
- Identificación de posibles mejoras al Presupuesto.
- Determinar el enfoque de la investigación.
- Formular el problema de la presente tesis.
- Identificar la variable independiente y dependiente.
- Plantear el objetivo general y específico.
- Formular la hipótesis general y específica.
- Establecer la muestra de la investigación a realizarse.
- Aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos para el desarrollo de la investigación.
- Aplicar encuestas al personal seleccionado de las áreas de Gerencia, Contabilidad, Finanzas, Administrativo, Área de Crédito y Cobranzas, Compras y Ventas
- Analizar la información obtenida.

## 2.4 Aspectos Éticos

La presente investigación cumplió todas las nociones de ética profesional, como la recolección de información de datos que se obtuvo mediante el consentimiento de los entrevistados pertenecientes como también se accedió a fuentes confiables para la obtención de información los cuales fueron registrados en las referencias bibliográficas, e igualmente los documentos contables requeridos para la investigación son los proporcionados por la empresa.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Encuesta

Las encuestas realizadas al personal del área de almacén, al personal Gerencia, Contabilidad, Finanzas, Administrativo, Área de Crédito y Cobranzas, Compras y Ventas que están conformados por 18 personas en el año 2018.

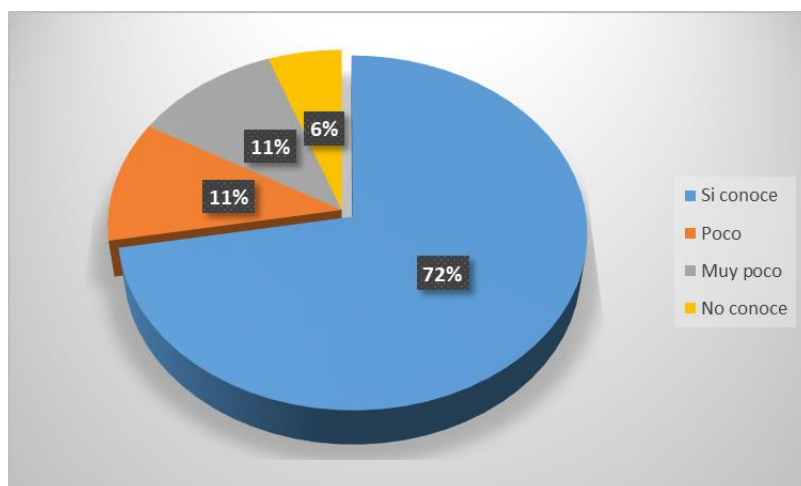
1.- ¿Conoce la definición y elaboración del Presupuesto?

Tabla 3. Cuestionario pregunta 1

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Si conoce	13	72.22%	72.22%	72.22%
	2	Poco	2	11.11%	11.11%	11.11%
	3	Muy poco	2	11.11%	11.11%	11.11%
	4	No conoce	1	5.56%	5.56%	5.56%
Total			18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 1. Cuestionario Pregunta 1.



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo a la pregunta, vemos que el 72.22% conoce la elaboración del presupuesto, mientras que un 27.79% conocen poco, muy poco o no conoce la definición de los mismos. Este 72.22% se refiere al personal que tiene una labor directa con la elaboración de los Presupuestos desde su preparación base hasta el final, cuyos resultados elaboración de los periodos 2018 y 2017 lo podemos observar en el **Análisis Documental** en las tablas Nos 15 (p.50) Estado de Resultados Presupuestados 2017, tabla No. 16 (p.52) Estado de Situación Financiera Presupuestados 2017, tabla No. 17 (p.52) Estado de Resultados Presupuestados 2018 y tabla No. 18 (p.453) Estado de Situación Financiera Presupuestados 2017.

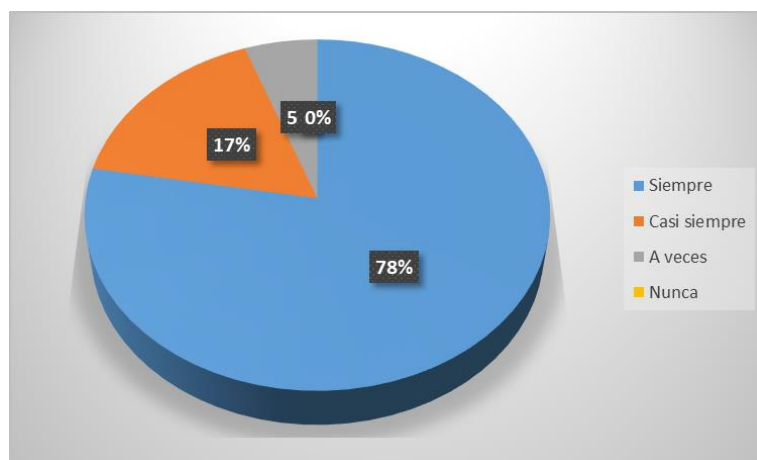
2.- ¿El presupuesto permite alcanzar los objetivos estratégicos planeados en la empresa de acuerdo a la política de procedimientos?

Tabla 4. Cuestionario Pregunta 2

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	14	77.78%	77.78%	77.78%
	2	Casi siempre	3	16.66%	16.66%	16.66%
	3	A veces	1	5.55%	5.55%	5.55%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
Total			18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 2. Cuestionario pregunta 2



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo a la pregunta, vemos que el 77.78% menciona que el presupuesto permite alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa mediante la política de procedimientos, casi siempre un 16.66%, y solo un 5.55% opina que a veces. Este resultado resalta la importancia de la elaboración de los presupuestos, estos resultados se pueden apreciar en el **Análisis Documental** en la tabla No. 19 (p.54) que es la matriz de resultados entre los periodos 2018 vs 2017 donde se aprecia las mejoras obtenidas como el crecimiento económico financiero de la empresa, en las ratios de rentabilidad, liquidez, incremento de ventas y rotación de inventarios.

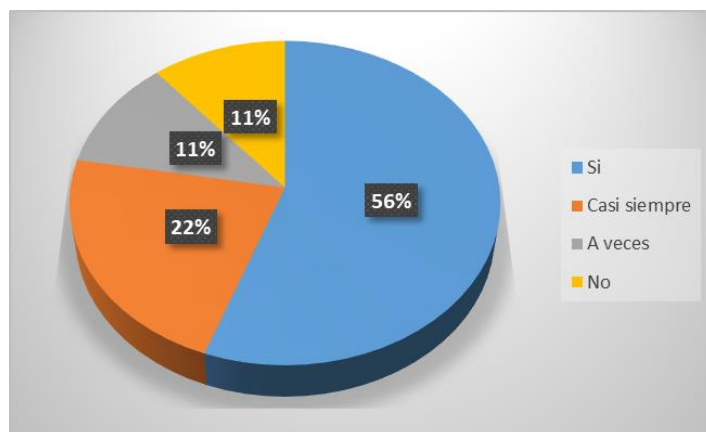
3.- ¿El control del presupuesto permite evaluar los resultados de los Estados Financieros?

Tabla 5. Cuestionario Pregunta 3

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Si	10	55.55%	55.55%	55.55%
	2	Casi siempre	4	22.22%	22.22%	22.22%
	3	A veces	2	11.11%	11.11%	11.11%
	4	No	2	11.11%	11.11%	11.11%
Total			18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 3. Cuestionario Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Comentario: De acuerdo a la pregunta, vemos que un 55.55% considera que SI, que el control de presupuesto permite evaluar los resultados de los estados financieros, y casi siempre 22.22%, a veces 11.11% y no equivalen al 11.11%. Esto se puede verificar en el **Análisis Documental** en la tabla No. 13 Estado de Resultados 2018 vs 2017 (p.48) y tabla No. 14 Estado de Situación Financiera (p.49), donde analiza las comparaciones entre ambos periodos.

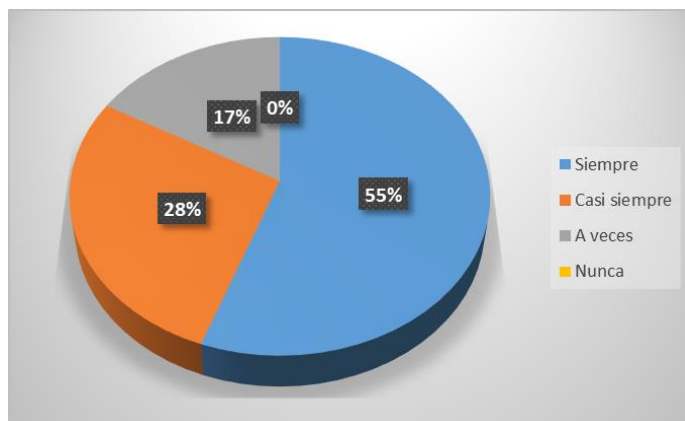
Tabla 6. Cuestionario Pregunta 4

4.- ¿Los resultados de la evaluación presupuestal aplica para la mejor toma de decisiones por el comité de gerencia?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	10	55.55%	55.55%	55.55%
	2	Casi siempre	5	27.78%	27.78%	27.78%
	3	A veces	3	16.67%	16.67%	16.67%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 4. Cuestionario pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Comentario: De acuerdo a la pregunta, vemos que el 55.55% SI reconocer que los resultados de la evaluación presupuestal aplican para la mejor toma de decisiones, un 27.78% casi siempre y un 16.67% a veces y nunca. Esto se puede apreciar en el **Análisis Documental** en las tablas Nos 15 (p.50) Estado de

Resultados Presupuestados 2017, tabla No. 16 (p.51) Estado de Situación  
Financiera Presupuestados 2017, tabla No. 17 (p.52) Estado de Resultados  
Presupuestados 2018 y tabla No. 18 (p.53) Estado de Situación Financiera  
Presupuestados 2017.

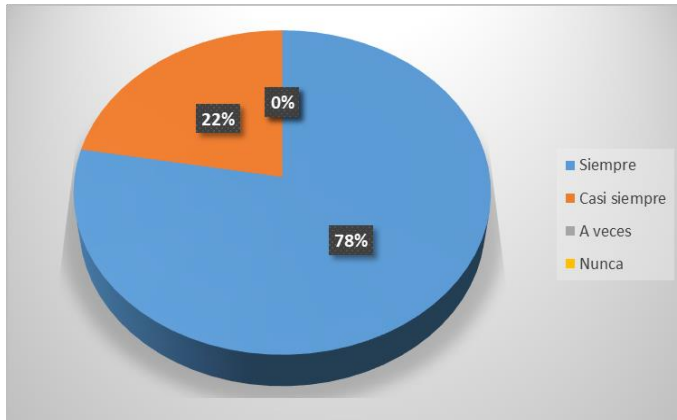
Tabla 7. Cuestionario Pregunta 5

5.- ¿La capacitación en el manejo del presupuesto es la mejor herramienta de control para verificar que incide en el logro de resultados estratégicos?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	14	77.78%	77.78%	77.78%
	2	Casi siempre	4	22.22%	22.22%	22.22%
	3	A veces	0	0.00%	0.00%	0.00%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 5. Cuestionario pregunta 5



Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo a la pregunta, vemos que el 77.78 % reconoce que el presupuesto es la mejor herramienta de control para verificar que incide en el logro de resultados estratégicos, y lo reconocen casi siempre un 22.22%. Los resultados se pueden apreciar en el **Análisis Documental** en la matriz de resultados de los periodos 2017 vs 2018 en la tabla No. 19 (p.54).

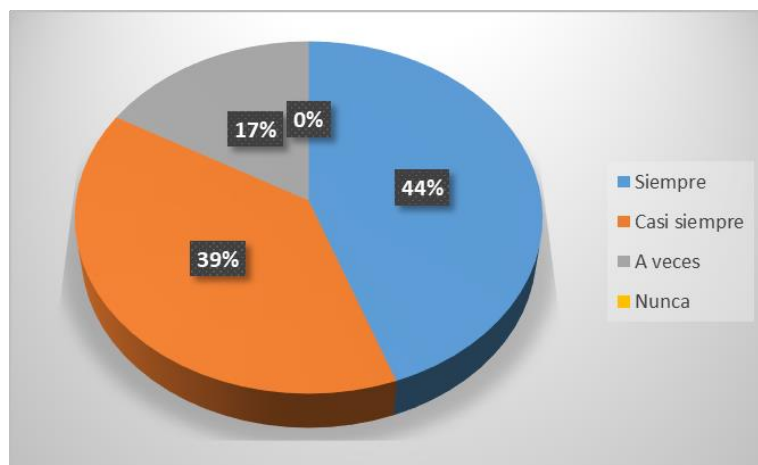
Tabla 8. Cuestionario Pregunta 6

6.- ¿Es importante que todos los responsables del manejo de presupuestos participen en las reuniones de toma de decisiones para cumplir objetivos?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	8	44.44%	44.44%	44.44%
	2	Casi siempre	7	38.89%	38.89%	38.89%
	3	A veces	3	16.67%	16.67%	16.67%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 6. Cuestionario pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

Comentario: De acuerdo a la información, vemos que el 44.44% reconocen que es importante que los responsables del manejo del presupuesto participen en las reuniones de toma de decisiones, un 38.89% casi siempre deben participar y un 16.67% a veces.



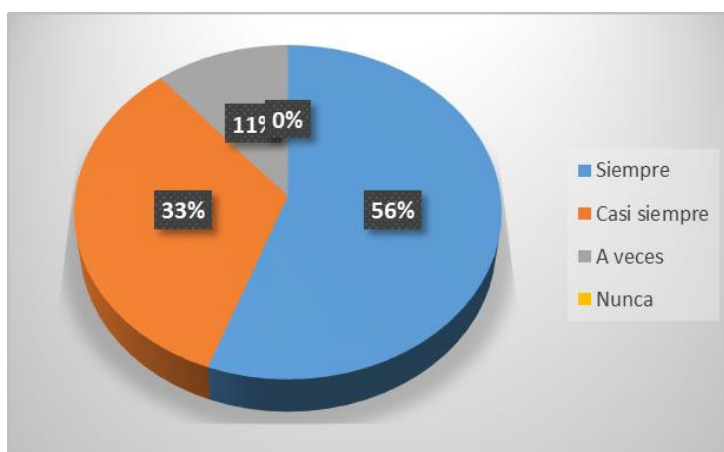
Tabla 9. Cuestionario Pregunta 7

7.- ¿Para la toma de decisiones del comité de Gerencia se considera al presupuesto como un instrumento de gestión importante?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	10	55.56%	55.56%	55.56%
	2	Casi siempre	6	33.33%	33.33%	33.33%
	3	A veces	2	11.11%	11.11%	11.11%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 7. Cuestionario pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

Comentario: Según el cuadro podemos interpretar que el 55.56% considera la elaboración del presupuesto como un instrumento de gestión importante para la toma de decisiones, el 33.33% lo considera casi siempre y solamente un 11.11% a veces. Se puede controlar en el **Análisis Documental** en las tablas Nos 15 (p.50) Estado de Resultados Presupuestados 2017, tabla No. 16 (p.51) Estado de Situación Financiera Presupuestados 2017, tabla No. 17 (p.52) Estado de

Resultados Presupuestados 2018 y tabla No. 18 (p.53) Estado de Situación  
Financiera Presupuestados 2017.

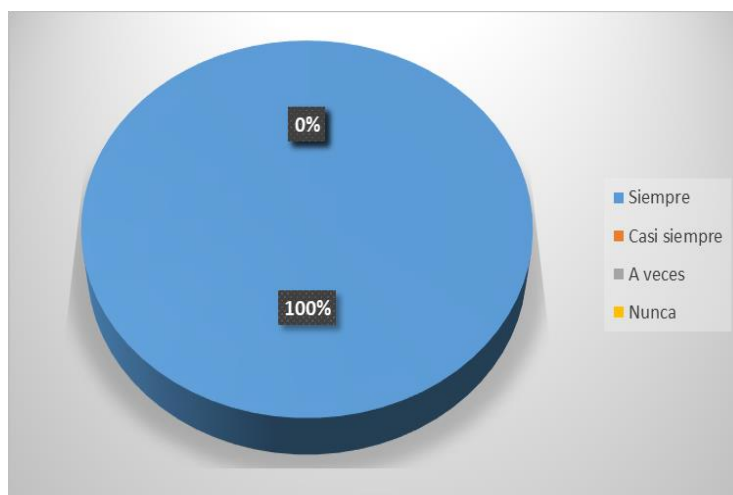
Tabla 10. Cuestionario Pregunta 8

8.- ¿Se lleva un cuadro de control comparativo anual año a año del presupuesto y estados financieros para la toma de decisiones?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	18	100.00%	100.00%	100.00%
	2	Casi siempre	0	0.00%	0.00%	0.00%
	3	A veces	0	0.00%	0.00%	0.00%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 8. Cuestionario pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

Comentario: De acuerdo a la información obtenida podemos determinar que el 100.00% de los encuestados consideran que se lleva un cuadro de control comparativo anual año a año del presupuesto y estados financieros para la toma de decisiones. Esto se observa en las en el **Análisis Documental** en las tablas Nos 15 (p.50) Estado de Resultados Presupuestados 2017, tabla No. 16 (p.51) Estado de Situación Financiera Presupuestados 2017, tabla No. 17 (p.52) Estado de Resultados Presupuestados 2018 y tabla No. 18 (p.53) Estado de Situación

Financiera Presupuestados 2017 que son lo Presupuestado y en las tabla No. 13 Estado de Resultados 2018 vs 2017 (p.48) y tabla No. 14 Estado de Situación Financiera (p.49), donde analiza las comparaciones entre ambos periodos.

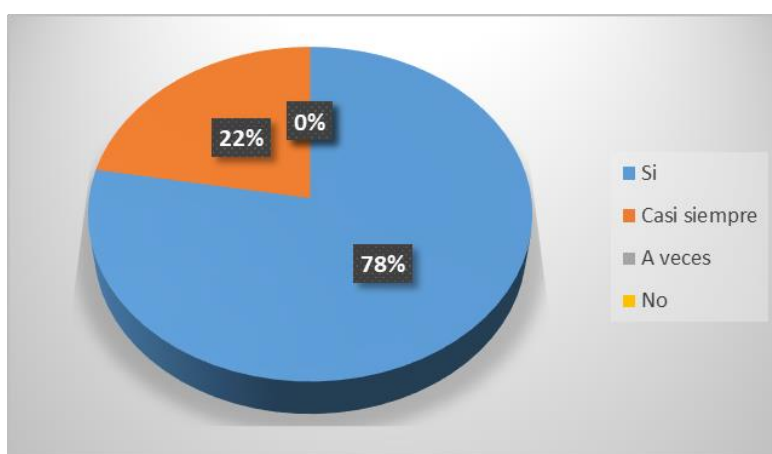
Tabla 11. Cuestionario Pregunta 9

9.- ¿La programación presupuestaria son revisados mensualmente para cualquier toma de decisión para la mejora financiera de la empresa?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Si	14	77.77%	77.77%	77.77%
	2	Casi siempre	4	22.23%	22.23%	22.23%
	3	A veces	0	0.00%	0.00%	0.00%
	4	No	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 9. Cuestionario pregunta 9



Fuente: Elaboración propia

Comentario: De acuerdo a la información, vemos que el 77.77% considera que la programación presupuestaria es revisada mensualmente para cualquier toma de decisión para la mejora financiera de la empresa y un 22.23% lo considera casi siempre. Se puede observar en el **Análisis Documental** en las tablas Nos 15 (p.50) Estado de Resultados Presupuestados 2017, tabla No. 16 (p.51) Estado de Situación Financiera Presupuestados 2017, tabla No. 17 (p.52) Estado de Resultados Presupuestados 2018 y tabla No. 18 (p.53) Estado de Situación

Financiera Presupuestados 2017, el resumen anual, pero esta información se le va ingresando información mensualmente para su respectivo análisis en los comités de Gerencia.

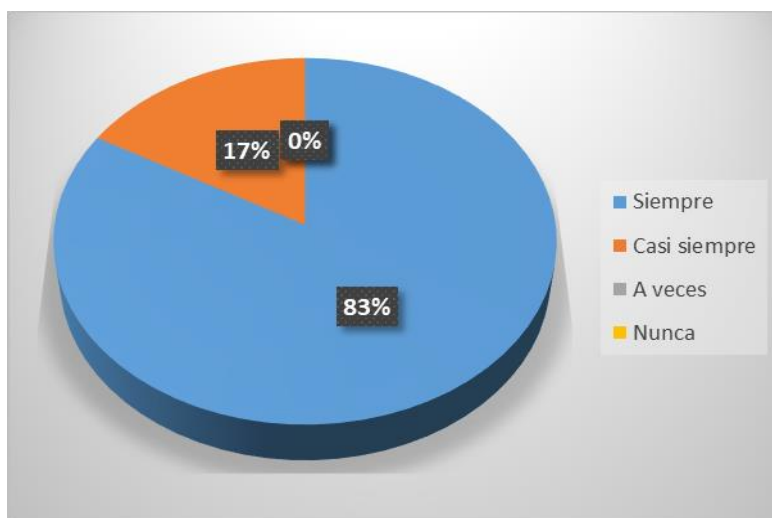
Tabla 12. Cuestionario Pregunta 10

10.- ¿Para la toma de decisiones es de suma importancia aplicar indicadores financieros comparativos con respecto al periodo anterior?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	15	83.33%	83.33%	83.33%
	2	Casi siempre	3	16.67%	16.67%	16.67%
	3	A veces	0	0.00%	0.00%	0.00%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 10. Cuestionario pregunta 10



Fuente: Elaboración propia

Comentario: De acuerdo a la información obtenida, vemos que un 83.33% considera que para la toma de decisiones es de suma importancia aplicar indicadores financieros comparativos con respecto al periodo anterior y el 16.67% lo considera casi siempre. Estos resultados se pueden apreciar en el **Análisis Documental** en la tabla No. 19 (p.54) que es la matriz de resultados

entre los periodos 2018 vs 2017 donde se aprecia las mejoras obtenidas como el crecimiento económico financiero de la empresa, en las ratios de rentabilidad, liquidez, incremento de ventas y rotación de inventarios.

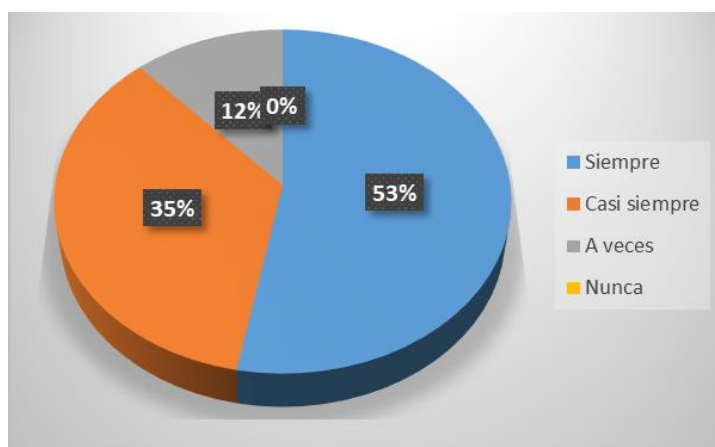
Tabla 13. Cuestionario Pregunta 11

11.- Las decisiones gerenciales que se toman en la empresa se dan en el siguiente orden: ¿presupuestales y financieras, comerciales y de inversión?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	9	50.00%	50.00%	50.00%
	2	Casi siempre	6	33.33%	33.33%	33.33%
	3	A veces	2	16.67%	16.67%	16.67%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 11. Cuestionario pregunta 11



Fuente: Elaboración propia

Comentario: De acuerdo a la encuesta vemos que el 50.00% opina que siempre las decisiones se toman de acuerdo a las variables presupuestales, financieras, comerciales y de inversión de la empresa, un 27.78% lo considera casi siempre y un 16.67% a veces.

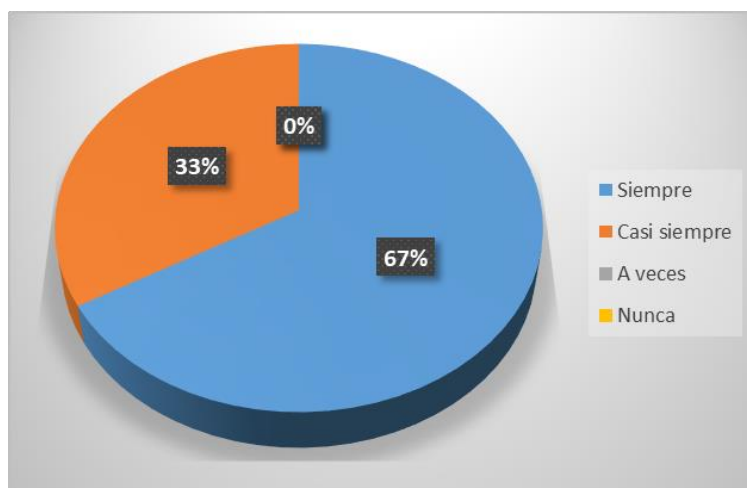
Tabla 14. Cuestionario Pregunta 12

12.- ¿Considera usted que la política de control de presupuesto que adopta actualmente la empresa incide en la toma de decisiones?

Código	Código	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	Siempre	12	66.67%	66.67%	66.67%
	2	Casi siempre	6	33.33%	33.33%	33.33%
	3	A veces	0	0.00%	0.00%	0.00%
	4	Nunca	0	0.00%	0.00%	0.00%
		Total	18	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Encuesta Elaborado: Autor

Gráfico 12. Cuestionario pregunta 12



Fuente: Elaboración propia

Comentario: De acuerdo a la información recolectada, vemos que un 66.67% considera que la política de control de presupuesto que adopta actualmente la empresa incide en la toma de decisiones y un 27.78% lo considera casi siempre. Estas decisiones se pueden verificar mensualmente y el resultado anual se puede apreciar en el **Análisis Documental** en los resultados de la matriz de resultados de los periodos 2017 vs 2018 en la tabla No. 19 (p.54).

### Análisis documental

De acuerdo a la información contable proporcionada por la empresa Nippon Electric Company, vamos a analizar los siguientes documentos contables necesarios para la investigación, comparando sus Estados Financieros en los periodos 2017 y 2018 en su análisis horizontal.

Tabla 15. Estado de Resultados 2018 – 2017 / Análisis Horizontal

<b>NIPPON ELECTRIC COMPANY</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS - PERIODO 2017 VS 2018 - AH</b>				
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
Ventas	33,000,000.00	40,800,000.00	7,800,000.00	23.64%
Menos: Gastos variables				
Costo de los bienes vendidos	23,797,300.00	28,735,122.00	4,937,822.00	20.75%
Gastos variables de bienes vendidos	937,200.00	1,349,568.00	412,368.00	44.00%
<b>Margen de contribución</b>	<b>8,265,500.00</b>	<b>10,715,310.00</b>	<b>2,449,810.00</b>	<b>29.64%</b>
Menos: Gastos fijos				
Gastos indirectos de fábrica	974,300.00	1,120,445.00	146,145.00	15.00%
Gastos de ventas y administrativos	1,652,793.00	1,818,981.00	166,188.00	10.05%
<b>Ingreso Neto de Operaciones</b>	<b>5,638,407.00</b>	<b>7,775,884.00</b>	<b>2,137,477.00</b>	<b>37.91%</b>
Ingreso Neto antes de impuestos	5,638,407.00	7,775,884.00	2,137,477.00	37.91%
Menos: Impuestos	1,691,522.00	2,332,765.00	641,243.00	37.91%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,946,885.00</b>	<b>5,443,119.00</b>	<b>1,496,234.00</b>	<b>37.91%</b>

Fuente: Nippon Electric Company

**Análisis:** Los resultados obtenidos en el análisis horizontal de los Estados de Resultados en el periodo 2017 vs 2018 tiene los siguientes resultados más resaltantes: incremento de ventas 23.64%, el margen de contribución se incrementa en 29.64% a pesar del incremento de costos y gastos variables de ventas y la utilidad neta se incrementa en 37.91%, estos mejores resultados han sido debido al incremento de ventas.

Tabla 16. Estado de Situación Financiera 2018 - 2017

**NIPPON ELECTRIC COMPANY**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PERIODO 2017 VS 2018 - AH**  
**(EXPRESADO EN SOLES)**

DETALLE	2017	2018	VARIACIÓN	%
<b>ACTIVO</b>				
Activo Circulante				
Efectivo	4,153,288.00	8,308,572.00	4,155,284.00	100.05%
Cuentas a cobrar	0.00	0.00	0.00	0.00%
Inventario de materiales	4,617,781.00	5,079,560.00	461,779.00	10.00%
Inventario de bienes terminados	1,427,838.00	1,676,215.00	248,377.00	17.40%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>10,198,907.00</b>	<b>15,064,347.00</b>	<b>4,865,440.00</b>	<b>47.71%</b>
Inmueble maquinaria y equipo	3,352,500.00	3,352,500.00	0.00	0.00%
Depreciación acumulada	-2,015,600.00	-2,372,400.00	-356,800.00	17.70%
<b>Total Activo No Circulante</b>	<b>1,336,900.00</b>	<b>980,100.00</b>	<b>-356,800.00</b>	<b>-26.69%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>11,535,807.00</b>	<b>16,044,447.00</b>	<b>4,508,640.00</b>	<b>39.08%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
Impuestos a pagar	1,691,522.00	757,043.00	-934,479.00	-55.24%
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,691,522.00</b>	<b>757,043.00</b>	<b>-934,479.00</b>	<b>-55.24%</b>
Patrimonio				
Capital	900,000.00	900,000.00	0.00	0.00%
Capital adicional	4,000,000.00	4,000,000.00	0.00	0.00%
Resultados acumulados	997,400.00	4,944,285.00	3,946,885.00	395.72%
Utilidad del ejercicio	3,946,885.00	5,443,119.00	1,496,234.00	37.91%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>9,844,285.00</b>	<b>15,287,404.00</b>	<b>5,443,119.00</b>	<b>55.29%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>11,535,807.00</b>	<b>16,044,447.00</b>	<b>4,508,640.00</b>	<b>39.08%</b>

Fuente: Nippon Electric Company

**Análisis:** Los resultados obtenidos en el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera en el periodo 2017 vs 2018 tiene los siguientes resultados más resaltantes: en el **Activo** el efectivo se incrementa en 100%, inventario en almenes en 10% e inventario en bienes terminados en 17.40%, depreciación se reduce en 17.70%, finalmente el **Total Activo** se incrementa en 39.08% impactado por incremento de ventas (ver tabla N° 13). En el **Pasivo y Patrimonio** los impuestos por pagar se reducen en -55.24%, resultados acumulados se incrementan en 395.75% y la utilidad del ejercicio mejora en 37.91% como se detalla en la tabla N° 13 (utilidad neta).



Estado de Resultados de lo Presupuestado Frente a lo Real en el periodo 2017.

Tabla 17. Estado de Resultados 2017- Presupuestado frente a lo Real periodo 2017

<b>NIPPON ELECTRIC COMPANY</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO vs REAL PERIODO 2017</b>				
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>				
DETALLE	2017 PRESUPUESTO FINAL	2017 PRESUPUESTO BASE	VARIACIÓN	%
Ventas	33,000,000.00	33,707,900.00	-707,900.00	-2.10%
Menos: Gastos variables				
Costo de los bienes vendidos	23,797,300.00	30,285,100.00	-6,487,800.00	-21.42%
Gastos variables de bienes vendidos	937,200.00		937,200.00	
<b>Margen de contribución</b>	<b>8,265,500.00</b>	<b>3,422,800.00</b>	4,842,700.00	141.48%
Menos: Gastos fijos				
Gastos indirectos de fábrica	974,300.00	1,062,700.00	-88,400.00	-8.32%
Gastos de ventas y administrativos	1,652,793.00	1,232,000.00	420,793.00	34.16%
<b>Ingreso Neto de Operaciones</b>	<b>5,638,407.00</b>	<b>1,128,100.00</b>	4,510,307.00	399.81%
Ingreso Neto antes de impuestos	5,638,407.00	1,128,100.00	4,510,307.00	399.81%
Menos: Impuestos	1,691,522.00	338,430.00	1,353,092.00	399.81%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,946,885.00</b>	<b>789,670.00</b>	<b>3,157,215.00</b>	<b>399.81%</b>

Fuente: Nippon Electric Company

**Análisis:** Los principales resultados de comparación entre el Estado de Resultados Presupuestados como Final vs Base del periodo 2017, han tenido los principales siguientes resultados: Ventas ha tenido una reducción en -2.10%, pero el margen de contribución ha tenido un 141.48% de incremento, la utilidad neta creció 399.81%, como se puede observar en la presente tabla la gran diferencia entre los resultados es la disminución del 21.42% en los costos de bienes vendidos, lo cual impacto de manera importante en los resultados.

Evaluación de Estado de Situación Financiera de lo Presupuestado Frente a lo Real en el periodo 2017

Tabla 18. Estado de Situación Financiera Presupuestada Frente a lo Real 2017

<b>NIPPON ELECTRIC COMPANY</b>				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO VS REAL - PERIODO 2017</b>				
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>				
DETALLE	2017 PRESUPUESTO FINAL	2017 PRESUPUESTO BASE	VARIACIÓN	%
<b>ACTIVO</b>				
Activo Circulante				
Efectivo	4,153,288.00	91,100.00	4,062,188.00	4459.04%
Cuentas a cobrar	0.00	14,369,200.00	-14,369,200.00	-100.00%
Inventario de materiales	4,617,781.00	1,139,800.00	3,477,981.00	305.14%
Inventario de bienes terminados	1,427,838.00	2,229,700.00	-801,862.00	-35.96%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>10,198,907.00</b>	<b>17,829,800.00</b>	<b>-7,630,893.00</b>	<b>-42.80%</b>
Inmuelle maquinaria y equipo	3,352,500.00	3,509,300.00	-156,800.00	-4.47%
Depreciación acumulada	-2,015,600.00	-2,207,700.00	-192,100.00	8.70%
<b>Total Activo No Circulante</b>	<b>1,336,900.00</b>	<b>1,301,600.00</b>	<b>35,300.00</b>	<b>2.71%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>11,535,807.00</b>	<b>19,131,400.00</b>	<b>-7,595,593.00</b>	<b>-39.70%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Cuentas por pagar	0.00	12,217,430.00	-12,217,430.00	-100.00%
Otras cuentas por pagar	0.00	181,100.00	-181,100.00	-100.00%
Impuestos a pagar	1,691,522.00	45,800.00	1,645,722.00	3593.28%
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,691,522.00</b>	<b>12,444,330.00</b>	<b>-10,752,808.00</b>	<b>-86.41%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital	900,000.00	900,000.00	0.00	0.00%
Capital adicional	4,000,000.00	4,000,000.00	0.00	0.00%
Resultados acumulados	997,400.00	997,400.00	0.00	0.00%
Utilidad del ejercicio	3,946,885.00	789,670.00	3,157,215.00	399.81%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>9,844,285.00</b>	<b>6,687,070.00</b>	<b>3,157,215.00</b>	<b>47.21%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>11,535,807.00</b>	<b>19,131,400.00</b>	<b>-7,595,593.00</b>	<b>-39.70%</b>

Fuente: Nippon Electric Company

**Análisis:** Los resultados obtenidos en el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera presupuestado final vs real en el periodo 2017 tiene los siguientes resultados más resaltantes: en el **Activo** el efectivo se incrementa en 4,459.04%, las cuenta por cobrar se reduce a S/ 0.00 por venta de las cobranzas a un empresa del grupo para su cobranza y los inventarios en almacenes crecen en

+305.14% e inventario en bienes terminados se reduce en -35.96%, finalmente el **Total Activo** se reduce en -39.7% según lo presupuestado inicialmente. En el **Pasivo y Patrimonio** los impuestos por pagar se incrementan en +3,593% y la utilidad del ejercicio mejora en 333.81%.

Estado de Resultados de lo Presupuestado Frente a lo Real en el periodo 2018.

Tabla 19. Estado de Resultados - Presupuestado Frente a Real periodo 2018

<b>NIPPON ELECTRIC COMPANY</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO vs REAL PERIODO 2018</b>				
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>				
DETALLE	2018 PRESUPUESTO FINAL	2018 PRESUPUESTO BASE	VARIACIÓN	%
Ventas	40,800,000.00	35,825,000.00	4,975,000.00	12.19%
Menos: Gastos variables				
Costo de los bienes vendidos	28,735,122.00	30,250,000.00	-1,514,878.00	-5.27%
Gastos variables de bienes vendidos	1,349,568.00		1,349,568.00	100.00%
<b>Margen de contribución</b>	<b>10,715,310.00</b>	<b>5,575,000.00</b>	5,140,310.00	47.97%
Menos: Gastos fijos				
Gastos indirectos de fábrica	1,120,445.00	1,220,000.00	-99,555.00	-8.89%
Gastos de ventas y administrativos	1,818,981.00	2,028,000.00	-209,019.00	-11.49%
<b>Ingreso Neto de Operaciones</b>	<b>7,775,884.00</b>	<b>2,327,000.00</b>	5,448,884.00	70.07%
Ingreso Neto antes de impuestos	7,775,884.00	2,327,000.00	5,448,884.00	70.07%
Menos: Impuestos	2,332,765.00	698,100.00	1,634,665.00	70.07%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>5,443,119.00</b>	<b>1,628,900.00</b>	<b>3,814,219.00</b>	<b>70.07%</b>

Fuente: Nippon Electric Company

**Análisis:** Los principales resultados de comparación entre el Estado de Resultados Presupuestados como Final vs Base en el periodo 2018, han tenido los principales siguientes resultados: Ventas ha tenido un crecimiento del 12.19%, margen de contribución ha tenido un incremento de +47.97%, la utilidad neta aumento en 70.07%, como se puede observar en la presente tabla la gran diferencia entre los resultados es la disminución en -5.27% en los costos de bienes vendidos, lo cual impacto de manera importante en los resultados.

Evaluación de Estado de Situación Financiera de lo Presupuestado Frente a lo Real en el periodo 2018.

Tabla 20. Estado de Situación Financiera - Presupuestado Frente a Real periodo 2018

<b>NIPPON ELECTRIC COMPANY</b>				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO VS REAL - PERIODO 2018</b>				
<b>(EXPRESADO EN SOLES)</b>				
DETALLE	2018 PRESUPUESTO FINAL	2018 PRESUPUESTO BASE	VARIACIÓN	%
<b>ACTIVO</b>				
Activo Circulante				
Efectivo	8,308,572.00	405,700.00	7,902,872.00	1947.96%
Cuentas a cobrar	0.00	5,337,000.00	-5,337,000.00	-100.00%
Inventario de materiales	5,079,559.00	1,582,000.00	3,497,559.00	221.08%
Inventario de bienes terminados	1,676,215.00	3,815,500.00	-2,139,285.00	-56.07%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>15,064,346.00</b>	<b>11,140,200.00</b>	<b>3,924,146.00</b>	<b>35.23%</b>
Inmueble maquinaria y equipo	3,352,501.00	3,809,000.00	-456,499.00	-11.98%
Depreciación acumulada	-2,372,400.00	-2,709,000.00	-336,600.00	12.43%
<b>Total Activo No Circulante</b>	<b>980,101.00</b>	<b>1,100,000.00</b>	<b>-119,899.00</b>	<b>-10.90%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>16,044,447.00</b>	<b>12,240,200.00</b>	<b>3,804,247.00</b>	<b>31.08%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Cuentas por pagar	0.00	189,230.00	-189,230.00	-100.00%
Otras cuentas por pagar	0.00	2,900,000.00	-2,900,000.00	-100.00%
Impuestos a pagar	757,043.00	835,000.00	-77,957.00	-9.34%
<b>Total Pasivo</b>	<b>757,043.00</b>	<b>3,924,230.00</b>	<b>-3,167,187.00</b>	<b>-80.71%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital	900,000.00	900,000.00	0.00	0.00%
Capital adicional	4,000,000.00	4,000,000.00	0.00	0.00%
Resultados acumulados	4,944,285.00	1,787,070.00	3,157,215.00	176.67%
Utilidad del ejercicio	5,441,319.00	1,628,900.00	3,812,419.00	234.05%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>15,285,604.00</b>	<b>8,315,970.00</b>	<b>6,969,634.00</b>	<b>83.81%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>16,042,647.00</b>	<b>12,240,200.00</b>	<b>3,802,447.00</b>	<b>31.07%</b>

Fuente: Nippon Electric Company

**Análisis:** Los resultados obtenidos en el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera presupuestado final vs real en el periodo 2018 tiene los siguientes resultados más resaltantes: en el **Activo** el efectivo se incrementa en 1,947.96%, las cuenta por cobrar se reduce a S/ 0.00 por venta de las cobranzas a

un empresa del grupo para su cobranza y los inventarios en almacenes crecen en +221.08% e inventario en bienes terminados se reduce en -56.07%, finalmente el **Total Activo** se incrementa en +31.08% según lo presupuestado inicialmente. En el **Pasivo y Patrimonio** los impuestos por pagar se reducen en -9.34% y la utilidad del ejercicio mejora en 83.81%, de acuerdo al presupuesto base.

Matriz de resultados obtenidos en los periodos 2018 vs 2017.

Tabla 21. Matriz estratégica e indicadores

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Resultados 2018	Resultados 2017	Variación 2018 VS 2017
<b>Financiera</b>	Valor Económico Agregado	Aumentar la retabilidad	ROA	33.93%	34.21%	-0.84%
			ROE	35.61%	40.09%	-11.19%
		Aumentar la liquidez	LIQUIDEZ GENERAL	19.90	6.03	230.03%
			PRUEBA ACIDA	10.98	2.46	346.98%
	Ingresos	Incrementar las ventas	VENTAS	S/40,800,000	S/33,000,000	23.64%
	Productividad	Incrementar la Rotación de materias primas	ROTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS	4.25	3.94	8.06%

Fuente: Elaboración Propia

Comentarios: En la matriz resultados obtenidos en los periodos 2018 vs 2017, se puede observar como los resultados de acuerdo a la perspectiva financiera han sido positivos, a pesar que el ROA tiene una disminución en -0.84% esto debido al incremento de Activo Total por parte del

incremento del efectivo, el ROE disminuye en -11.19% no significa reducción de la rentabilidad porque la disminución de reduce por el incremento de los resultados acumulados y resultado del ejercicio (ver tabla N° 14). Ratios de liquidez general se incrementa en -230.03%

Y la prueba ácida tiene un incremento del 346.98% (ver tabla N° 14). El incremento de ventas entre ambos periodos 2018 vs 2017 se incrementa en 23.64% (ver tabla N° 13) y las rotación de materias primas (existencias) se incrementan en +8.06%.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusiones

#### **De acuerdo a la Hipótesis General: El presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018**

Según los resultados indicados en la tabla N° 19 página 45 nos indica que existe una incidencia del presupuesto en la toma de decisiones de la empresa, donde se analiza los resultados de presupuestos base y real en cada periodo 2018 y 2017, sus variaciones y del cumplimiento de los objetivos estratégicos, como que la rentabilidad crece 94.02% y la liquidez en 98.60% entre ambos periodos. Igualmente, Távara (2018) concluyó que la ejecución de un diseño de un sistema de presupuesto como herramienta incide en el cumplimiento de metas y objetivos para la toma de decisiones en una empresa.

#### **La política del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018**

De acuerdo a los resultados de la pregunta 2 del cuestionario tabla 2 (página 32) el 77.78% de los trabajadores coinciden que aplicando la política de procedimientos se elabora presupuestos adecuados inciden en la toma de decisiones en la empresa Nippon Electric Company y sus resultados de crecimiento se pueden apreciar en la matriz de resultados en la tabla N° 19 (página 45). Asimismo, de acuerdo a García y Pérez (2015) igual llegó a la misma



conclusión que en su investigación comprobó que cumplir las procedimientos y políticas del presupuesto incide en la toma de decisiones gerenciales.

### **La capacitación en el uso del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018**

De acuerdo a los resultados de la pregunta 5 del cuestionario tabla 5 (página 25) el 77.78% de los trabajadores coinciden que la capacitación en el uso o manejo del presupuesto inciden en la toma de decisiones en la empresa Nippon Electric Company, todo tipo de herramienta de gestión debe capacitarse al personal en su manejo, debido a que puede ocurrir que se generen nuevas cuentas contables, cambios en impuestos., cambio de giro del negocio y esto afecta directamente al ingreso de datos en el presupuesto. Igualmente, de acuerdo a Arce (2016) en su investigación llegó a idéntica conclusión, que el nivel de ejecución del manejo de un presupuesto se encuentra relacionado con la capacidad del personal a cargo del mismo, con una capacitación adecuada para su seguimiento y control, verificando en todo momento los gastos y que se cumplan los objetivos estratégicos mediante toma de decisiones.

#### **4.2 Conclusión**

- Se cumple el objetivo de la incidencia del presupuesto en la toma de decisiones, debido a que la empresa tiene un presupuesto de acuerdo a las necesidades de la empresa, que sea realizado conforme a normas técnicas y presente una metodología adecuada, y adecuada a los objetivos estratégicos planteados para una mejor toma de decisiones.
- La empresa define objetivos estratégicos alcanzables que orienten a la toma de decisiones, que sean útiles a la gerencia y que motive al personal

a conseguir los objetivos estratégicos planeados por la empresa, teniendo en cuenta la política de procedimientos en la elaboración del presupuesto, para evitar errores en el ingreso de información.

- La empresa debe de tener en cuenta el capacitar al personal para la elaboración y control del presupuesto en forma periódica, para preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo presupuestado y lo real.

## REFERENCIAS

- Alvarado, J. (2019). Análisis de la ejecución presupuestaria del primer nivel de atención en el Ministerio de Salud de El Salvador. (*Tesis Master en Economía de la Salud*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- Amadini, R. (2017). Diseño y elaboración del plan estratégico, en base al presupuesto maestro como herramientas de control y gestión en Editorial Rio Negro S.A., para el ejercicio 2016. (*Tesis Título Contador Público*). Universidad Siglo XXI, Río Negro, Argentina.
- Ander-Egg, E. (2015). *Aprender a Investigar, Nociones básicas para la investigación social*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Arce, G. (2016). La contabilidad gubernamental como instrumento de información financiera y presupuestal y su incidencia en la toma de decisiones en las entidades públicas de la provincia de Huamanga, 2015. (*Tesis Título Contador Público*). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Ayacucho, Perú.
- Arching, C. (2009). *Módeulo de Análisis Financiera*. Lima, Perú: Editorial ESAN.
- Bacuelima, S., & Pillacela, P. (2017). Presupuesto maestro para la empresa Compaque Cia. Ltda. para el año 2017. (*Tesis Título Contador Público*). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Barrios, E. (2019). Gestión Financiera para Mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata, Arequipa 2018. (*Tesis Título Contador Público*). Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
- Carreto, J. (15 de Junio de 2016). *Fundamentos de Sistema. La importancia de la toma de decisiones*. Recuperado el 06 de Junio de 2020, de La importancia de saber: <http://uprotgs.blogspot.pe/2008/01/la-importancia-de-sabertomar.html>

- Carrizales Aurea, L. T. (2017). *Sistema Contable y su incidencia en la toma de decisiones en hoteles de tres estrella de la ciudad de Puno*. Juliaca - Perú.
- Catacora Carpio, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*, Ed. Mc. Granw - Hill Interamericana, Venezuela, S.A. Venezuela.
- Escudero, J. (2004). *Análisis de la Realidad Local, Técnicas y Métodos de Investigación desde la Animación sociocultural*. Madrid: Narcea S.A de Ediciones.
- Flores, J. (2012). *Plan de Negocios*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Garcia, G., & Pérez, A. (2015). Influencia de la gestion contable para la toma de decisiones organizacionales en la Asociación ASIMVES del Parque Industrial V.E.S. (*Tesis Título Contador General*). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México DF, México: CENGAGE Learning.
- Hayes, B. (1999). *Diseños de encuestas, usos y métodos de análisis estadístico*. México: Oxford.
- Hernández , R. S., Fernández , C. C., & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Hérrnandez, B. (2001). *Técnicas Estadísticas de Investigación Social*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Huertas, & Salinas. (2019). *Factores asociados a la toma de decisiones sobre el presupuesto colombiano*. Cali Colombia: Sociedad y Economía.
- Isidro Guillermo, C. (2018). *Costos ABC presupuesto empresarial y estrategias Gerenciales*. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- Mariño Zoila, S. C. (2016). *El analisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Autroelectric S.A*. Machala - El Oro - Ecuador.

- Muñiz, L. (2009). *Control de Presupuestos*. Madrid, España: Editorial Ibérica.
- Palon Francisco javier, i. (1982). *Tecnicas Actualizadas de Organizacion Administrativa*  
*Ed. Distresa, S.A. Zaragoza - Espana.*
- Patiño, L. (2017). Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del Municipio de Medellín, Caso del sector de la vivienda, en el periodo 2008-2016. (*Tesis Título Magiste en Gobierno y Políticas Públicas*). Universidad EAFIT, Colombia.
- Pedraja, Sjoberg, & Rodríguez. (2015). *EL CONFLICTO Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTES DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: UN ESTUDIO PARA LA PYME DE CHILE Y PERÚ*. Caracas Venezuela: Interciencia.
- Perca Marilú, R. A. (2014-2015). *Analisis Económico - Financiero y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa castro's inversionistas generales S.R.L. Puno.*
- Prado, A., & Artica, J. (2019). Comunicación y toma de decisiones ne la empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista - Callao, 2018. (*Tesis Titulo Licenciado en Administración*). Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.
- Ramírez Alejandro. (2011). *ACTITUDES DE LOS EMPRENDEDORES DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FRENTE A LA ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN EXTERNA PARA LA TOMA DE DECISIONES COMERCIALES1*. Santiago de Chile Chile: Estudios Gerenciales.
- Ramírez Josselyn, R. (2017). *Sistema contable para mejorar la gestión gerencial en la empresa fixmort S.A.C. Lima.*

- Revatta Alexander, A. V. (2018). *Implementacion de un sistema contable computarizado integrado tic para optimizar la gestion de los Estados Financieros en la empresa Metaxindustria y Comercio S.A.C.* Lima.
- Rodríguez Gina, S. A. (2018). *Contabilidad gerencial, en la toma de decisiones empresa inversiones dos Delfines S.R.L.* Chimbote-Perú.
- Sánchez, V. (2011). *Administración de empresas* (1ra. ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Solano, A. (21 de Marzo de 2017). *Toma de decisiones gerenciales*. Recuperado el 6 de Junio de 2020, de Toma de decisiones gerenciales: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales4835719%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales4835719%20(2).pdf)
- Tavara, J. (2018). *Diseño de un sistema de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones en una empresa procesadora de mango de exportación. (Tesis Título Contador Público)*. Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú.
- Uribe, R. (2015). *Modelo de presupuesto y gestión financiera para la empresa "Corporación de producción y comercialización Unión Carchense" de la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas para el año 2014. (Tesis Título Ingeniero en Contabilidad Superior)*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Santo Domingo, Ecuador.
- Vasconez José Vicente, A. (1990). *Introduccion a la contabilidad Ediciones Mc. Granw - Hill*. Mexico.

## ANEXOS

Anexo1: Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
¿De qué manera el presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018?	Determinar de qué manera el presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018	El presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018	Presupuesto	Política	Normas Funciones	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Aplicada tipo Cuantitativa.  <b>DISEÑO DE ESTUDIO:</b> No experimental transversal.  <b>POBLACIÓN:</b> 28 personas  <b>MUESTRA:</b> 18 empleados  <b>METODO DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptivo.  <b>TECNICAS E INSTRUMENTOS</b> Cuestionario, Análisis Documental, Encuesta; Lista Cotejo
				Recaudación	Ventas Servicios	
				Gastos corrientes	Fijos Variables	
				Capacitación	Periódicamente	
ESPECIFICO	ESPECIFICO	ESPECIFICO	DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	
¿De qué manera la política del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018?	Determinar de qué manera la política del presupuesto inciden en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018.	La política del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018.	Toma de decisiones	Comunicación	Sistemas	
					Reportes	
¿De qué manera la capacitación en el uso del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018?	Establecer de qué manera la capacitación en el uso del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018.	La capacitación en el uso del presupuesto incide en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018.		Liquidez	Ratios Liquidez	
				Rentabilidad	Ratios Rentabilidad	

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 2: Lista de Cotejo

<b>LISTA DE COTEJOS ANTES DE VERIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO Y TOMA DE DECISIONES</b>
--

N <sup>o</sup>	CARACTERÍSTICAS	SI	NO
1	Los documentos a solicitar se encuentran en el sistema contable		
2	Existe un apoyo de la parte financiera y contable en proporcionar documentos		
3	Existe la política de procedimientos aplicada al presupuesto		
4	Existe capacitación al personal contable y financiero en presupuestos		
5	Cree usted que es eficiente el sistema de información presupuestal		