

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS



**“CONTROL DE PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y LA TOMA DE
DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTES
INTERPROVINCIALES DE LA CIUDAD DE TACNA, AÑO 2015”**

TESIS

Presentado por:

Bach. Guadalupe Milagros Salluca Uchasara

Para optar al Título Profesional de:

**CONTADOR PÚBLICO
CON MENCIÓN EN AUDITORIA**

TACNA – PERÚ

2016

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a Dios, a mis padres Luciano Salluca Mamani y Emiliana Uchasara Cori, porque ellos siempre estuvieron dispuestos a apoyarme a lograr todos mis objetivos.

A mi hijo Sebastián quien es la razón para seguir esforzándome día a día.

Agradecimiento

La vida está plagada de retos, y uno de ellos es la universidad; la cual me abrió los ojos y vi la realidad. Comprendí que el conocimiento adquirido durante 5 años, no es solo la base para el entendimiento del campo en el que estoy inmerso, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro.

Agradezco mucho por la ayuda de mis maestros, mi esposo y a la universidad por todos los conocimientos que me ha otorgado.

ÍNDICE

RESUMEN	9
ABSTRAT	10
INTRODUCCIÓN	11
ASPECTOS GENERALES	
i. Identificación y determinación del problema	12
ii. Formulación del problema	16
Problema general	16
Problemas específicos	16
iii. Objetivos de la investigación	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
iv. Justificación, importancia y alcance de la investigación	17
Justificación de la investigación	17
Importancia de la investigación	18
Alcances de la investigación	18
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes relacionados con la investigación	19
1.2 Bases teóricas	22
1.2.1 Teoría de control de presupuestos operativos	22
1.2.2 Teoría de la toma de decisiones	36
1.2.3 Sector de transporte en el Perú	44
1.3 Definiciones de conceptos	54
1.4 Elaboración de hipótesis, variables e indicadores	56
1.4.1 Hipótesis general	56
1.4.2 Hipótesis específicos	56

CAPÍTULO II**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

2.1	Tipo de investigación	60
2.2	Diseño de investigación	60
2.3	Población y muestra del estudio	61
2.3.1	Población	61
2.4	Instrumentos de investigación	62
2.5	Técnicas de procesamiento de datos	63

CAPÍTULO III**RESULTADOS Y DISCUCION**

3.1	Tratamiento estadístico e interpretación de tablas	65
3.1.1	Análisis por variables e indicadores	65

CAPITULO IV**CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS**

4.1	Verificación de Hipótesis	73
4.2	Discusión de resultados	83

CONCLUSIONES	85
---------------------	----

SUGERENCIAS	87
--------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
-----------------------------------	----

ANEXOS	91
---------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.	58
Tabla 2: Población del estudio.	61
Tabla 3: Control de presupuestos operativos.	65
Tabla 4: Control de presupuesto de ventas.	66
Tabla 5: Control de presupuesto de compras	67
Tabla 6: Presupuesto de flujo de efectivo	68
Tabla 7: Control del presupuesto financiero.	69
Tabla 8: Toma de decisiones	70
Tabla 9: Eficiencia en la toma de decisiones.	71
Tabla 10: Eficacia en la toma de decisiones.	72
Tabla 11: Pruebas de chi-cuadrada	74
Tabla 12: Pruebas de chi-cuadrada	76
Tabla 13: Pruebas de chi-cuadrada	78
Tabla 14: Pruebas de chi-cuadrada	80
Tabla 15: Pruebas de chi-cuadrada	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Control de presupuestos operativos	65
Figura 2: Control de presupuesto de ventas.	66
Figura 3: Control de presupuesto de compras	67
Figura 4: Presupuesto de flujo de efectivo	68
Figura 5: Control de presupuesto financiero.	69
Figura 6: Toma de decisiones.	70
Figura 7: Eficiencia en la toma de decisiones.	71
Figura 8: Eficacia en la toma de decisiones.	72
Figura 9: Pruebas de chi-cuadrada	74
Figura 10: Pruebas de chi-cuadrada	76
Figura 11: Pruebas de chi-cuadrada	78
Figura 12: Pruebas de chi-cuadrada	80
Figura 13: Pruebas de chi-cuadrada	82

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar la relación del control de los presupuestos operativos y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, año 2015.

El tipo de investigación utilizado es de tipo aplicada. El nivel de investigación fue correlacional. El diseño de investigación es No Experimental Transeccional (transversal).

La población estuvo constituida por los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, siendo un total de 30. El instrumento utilizado fue el cuestionario y la encuesta.

Asimismo, el 70% de los contadores y jefes de las áreas operativas, consideran que el control de los presupuestos operativos en un nivel regular, a su vez poco adecuado la toma de decisiones.

Por otro lado, se demostró la hipótesis, a un nivel de confianza del 95%, las variables control de presupuestos operativos y la toma de decisiones si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c=60,000 > \chi^2_t=9,48$), además, de acuerdo al p valor = 0.000, por lo que se indica que existe una alta relación significativa.

ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship of the control of operating budgets and decision making in interprovincial transport companies of the city of Tacna, 2015.

The research used type is applied. The level of research was correlational. The research design is Not Experimental Transectional (transverse).

The population was constituted by accountants and heads of the operating areas of transport companies in the city of Tacna, with a total of 30. The instrument used was the questionnaire and survey.

Similarly, 70% of accountants and heads of operational areas, consider the control of operational budgets on a regular level, in turn inadequate decision making.

On the other hand, the hypothesis, at a confidence level of 95%, variable control of operating budgets and decision-making if they are related demonstrated, as is evidenced by the results obtained in the statistical test Chi-square Pearson ($\chi^2_c = 60,000$ $\chi^2_t = 9.48$), also according to p value = 0.000, which indicates that there is a high significant relationship.

INTRODUCCIÓN

El Presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relación del control de los presupuestos operativos y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, año 2015.

Cabe indicar que el control presupuestario es un instrumento indispensable que utilizan las empresas para controlar sus funciones operativas y financieras a través de la elaboración de un conjunto de presupuestos parciales que corresponden a cada una de sus diferentes actividades.

Los presupuestos, en este caso, el sector transporte, permiten a la administración controlar las operaciones y los gastos mediante su combinación con las ventas que se esperan y las utilidades que se desean. La entidad debe tener la capacidad de producción necesaria, la mano de obra adiestrada, y el personal de supervisión para manejar las ventas que se crearán a través de los esfuerzos de promoción de ventas. El capital de trabajo para la compra de materiales y equipo debe tener correlación con el esfuerzo de ventas. Los costos se planean y cualquier desviación sustancial de los costos presupuestados requiere una acción correlativa inmediata. Por tanto, se hace necesario el estudio del control de presupuestos operativos de las empresas de transportes interprovinciales en cuanto al presupuesto de ventas, de compras, de flujo de efectivo, presupuesto maestro y el control financiero, con la finalidad de que se tome adecuadas decisiones, para lograr la competitividad de la empresa.

ASPECTOS GENERALES

i. Identificación y determinación del problema

Actualmente, las empresas exitosas, consideran como prioridad el control de los presupuestos operativos, para maximizar la rentabilidad. Es así que, en las empresas de transportes, pareciera que no establecen la toma de decisiones de forma eficaz y eficiente, considerando que el control presupuestario es un instrumento indispensable que utilizan las empresas para controlar sus funciones operativas y financieras a través de la elaboración de un conjunto de presupuestos parciales que corresponden a cada una de sus diferentes actividades.

Las posibles causas que dan origen al deficiente uso del control de presupuestos en las empresas de transporte interprovincial de la ciudad de Tacna, son las siguientes:

- Deficiente control del presupuesto de ventas o ingresos, puesto que no se realiza un adecuado análisis de desviaciones
- El control de los objetivos de venta que se realiza no permite hacer las correcciones a deficiencias o puntos débiles de la red y/o estructura comercial.
- No se optimiza los objetivos de ventas hacia productos o servicios más rentables.
- No se desarrolla el control de las ventas previstas por periodos: meses, semanas o días, esto dependerá de la importancia o necesidad de capacidad de respuesta en cada caso.
- No se desarrolla un buen control por zona, región, negocio, actividad, vendedores, delegación, productos, familias o

cualquier otro tipo de desglose que sea importante para su análisis.

- No se desarrolla eficientemente el control de las ventas relacionado con la rentabilidad comercial; combina las dos variables a tener en cuenta.
- No se desarrolla un buen control del presupuesto de gastos comerciales que estén relacionados con el cumplimiento de los objetivos comerciales
- No se consiguen los objetivos de ventas, por con un exceso de gastos comerciales. Así como no se obtienen los objetivos de ventas sin utilizar los gastos comerciales de una forma total.
- Se logra en regular medida los objetivos de ventas y se están utilizando igual o más gastos comerciales de los previstos.
- La red de ventas, incluye más personal del previsto con unas ventas inferiores a las previstas.
- Los gastos de viaje y representación; hay que analizar si se efectúan más gastos de los previstos en clientes actuales o clientes potenciales y relacionarlo con las ventas previstas.

Por lo que tiene las siguientes consecuencias:

- No se toman decisiones adecuadas en cuanto al control de presupuestos operativos de ventas o ingresos en forma oportuna.
- Se utiliza muchos recursos humanos y financieros, para la toma de decisiones en cuanto al control de presupuestos operativos de ventas o ingresos en forma oportuna.
- Se toman decisiones, sin cumplir directivas internas sobre el control de presupuestos operativos de ventas o ingresos.
- Se toman decisiones, sin cumplir directivas internas sobre el control de presupuestos operativos de gastos

Por lo antes referido, se hace necesario diseñar un plan de mejora del control de presupuestos operativos, que permita tomar decisiones adecuadas, en las empresas de transporte interprovincial de la ciudad de Tacna. Por lo que cabe señalar las características del presupuesto como el de la toma de decisiones.

Las principales características de un presupuesto:

a) Es un plan:

Significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratara de realizar.

b) Integrador:

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa.

c) Coordinador:

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

d) En términos financieros:

Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirán problemas en el análisis del plan anual.

e) Operaciones

Uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir.

f) Recursos:

No es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro, la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.

g) Dentro de un periodo futuro determinado:

Un presupuesto tiene que estar en función de un cierto periodo.

Las principales características de la toma de decisiones, son las siguiente:

a) Efectos futuros:

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

b) Reversibilidad:

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

c) Impacto:

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

d) Calidad:

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

e) Periodicidad:

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

ii. Formulación del problema

Por lo antes referido, merece plantear la formulación del problema:

Problema general

¿De qué manera el control de presupuestos operativos se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?

Problemas específicos

- a) ¿Cómo el control del presupuesto de ventas se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?
- b) ¿De qué manera el control del presupuesto de compras se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?
- c) ¿En qué medida el control del presupuesto de flujo de efectivo se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?
- d) ¿De qué forma el control del presupuesto financiero se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?

iii. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar la relación del control de los presupuestos operativos y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, a fin de obtener mayor rentabilidad.

Objetivos específicos

- a) Determinar la relación del control del presupuesto de ventas y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, para optimizar los ingresos.
- b) Determinar la relación del control del presupuesto de compras y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, con la finalidad de ejecutar compras adecuadas.
- c) Determinar la relación del control de presupuesto de flujo de efectivo y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, para optimizar la gestión financiera.
- d) Determinar la relación del control del presupuesto financiero y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, para mejorar el control del rubro y/o partidas del activo, pasivo y patrimonio.

iv. Justificación, importancia y alcance de la investigación

Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación se justifica debido a la importancia que ejerce el control de los presupuestos operativos,

puesto que tiene que ver con la parte Neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicios, puesto que el presupuesto operativo se apoya sobre las previsiones elaboradas en función de las condiciones que configuran el entorno empresarial, en base a las cuales los directivos de la entidad realizan periódicamente una comparación entre los datos presupuestados y los reales con el fin de detectar y analizar las desviaciones producidas, y a su vez sirven a la dirección para planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Asimismo, el estudio permite detectar los factores que impiden un eficiente control de presupuestos operativos.

Importancia de la investigación

El presente trabajo de investigación es sumamente relevante, debido a que da referencia al control presupuestario considerando un instrumento indispensable que utilizan las empresas para controlar sus funciones operativas y financieras a través de la elaboración de un conjunto de presupuestos parciales que corresponden a cada una de sus diferentes actividades.

Alcances de la Investigación

El presente trabajo de investigación sólo tratará de los presupuestos operativos y la toma de decisiones en las empresas de transportes de la ciudad de Tacna.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes relacionados con la investigación

Muñoz (2010) desarrolló el trabajo de investigación denominado "Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral" de la Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. El autor, entre sus conclusiones, formula lo siguiente:

Inicialmente el instrumento estuvo dirigido a los contadores y gerentes financieros de estas compañías; sin embargo, también fue aplicado a asistentes, administradores, auxiliares, entre otros trabajadores, todos ellos vinculados con el área financiera y relacionada con la toma de decisiones en la misma empresa.

La mayor parte de las personas encuestadas pertenecen al sexo masculino (65.3%), aunque cabe resaltar que las mujeres (34.7%) tienen un significativo grado de participación en la toma de decisiones de tipo financiero, lo que demuestra la evolución de este proceso y la vinculación de la mujer en el campo laboral a través de los años.

De estas personas encuestadas, el mayor porcentaje corresponde a edades entre 41 y 45 años (17.5%), lo que revela experiencia en el campo laboral y madurez en la toma de decisiones, mientras que otra parte considerable de la muestra (16.3%) corresponde a personas entre los 46 y 50 años. Paralelo a ello se encontró una tendencia en la participación de adultos jóvenes en el área financiera, en la que el grupo más numeroso tiene entre 30 y 35 años

(16.9%); le sigue el grupo de 36 a 40 años (14.9%) y, finalmente, están los menores de 30 años (14.3%).

Se observa, además, que los menores de 55 años tienen menos incidencia en la toma de decisiones (7.0%). La muestra también reflejó que la mayor parte de los encuestados (90%) nacieron en la costa Caribe colombiana, principalmente en la ciudad de Barranquilla, de lo que se infiere un alto índice de selección de profesionales nativos de la región. Las personas restantes pertenecen a otros lugares de Colombia (8.9%), principalmente a la ciudad de Bogotá.

En cuanto a la profesión de las personas a quienes se les aplicó el instrumento, son contadores (49.9%) y administradores de empresas (23.6%) en su mayoría. Así mismo, son graduados en gran proporción de la Universidad Autónoma del Caribe (33.2%), Universidad del Atlántico (18.7%) y Universidad del Norte (14.0%). Con ello se infiere que el personal encuestado es egresado principalmente de universidades de la ciudad de Barranquilla y se demuestra una gran inversión en educación, pues la mayor parte de ellas son instituciones privadas sin dejar a un lado la universidad pública, que muestra un porcentaje significativo.

Vilca (2012) desarrolló el trabajo de investigación denominado “El control interno y su impacto en la gestión financiera de las Mypes de servicios turísticos en Lima Metropolitana”, de la Universidad San Martín de Porres (Tesis grado) concluye en lo siguiente:

Existe una inadecuada aplicación del control interno relacionado con la separación de funciones afines, por lo tanto, esto influye negativamente en la preparación tanto de los registros contables como de los estados financieros de la empresa.

Asurza (2015) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Efectos del mercado alternativo de valores en la gestión financiera de las empresas comerciales – Lima Metropolitana”, de la Universidad San Martín de Porres (Tesis de maestría) concluye en lo siguiente:

Los datos permitieron establecer que el acceso de recursos financieros a proyectos empresariales, influye en el cumplimiento de metas y objetivos en las PYMES comerciales. Se ha precisado que la expansión del sector comercial mediante el MAV, incide en el mejoramiento del desarrollo empresarial. Se ha establecido que el incremento de liquidez en el mercado de capitales, prioriza la maximización de beneficios a favor de las PYMES. Se ha precisado que las facilidades de las negociaciones de capital social, bonos e instrumentos a corto plazo, inciden en la estructura de financiamiento en las PYMES. En conclusión, se ha determinado que los efectos del mercado alternativo de valores (MAV), incide directamente en la gestión financiera de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

Por su parte, Ruiz (2005) desarrolló el trabajo de investigación denominado “Análisis de la información administrativa para la toma de decisiones” (Tesis de grado) Universidad de Oriente Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas, concluye en lo siguiente:

- El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones, cobra vital importancia dado que ello depende el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también de manera indirecta el planteamiento de objetivos y metas.

- El uso de herramientas tecnológicas que proporcionan soporte al proceso de toma de decisiones, permite a las empresas obtener ventajas competitivas como consecuencia de la agilización del proceso, además de que repercutirá de manera notable en el rendimiento general de la organización.
- El hecho de que el tomador de decisiones obtenga de una misma fuente la información necesaria para determinar el conjunto de acciones a tomar, otorga un beneficio extra contra aquel que no cuenta con este recurso y deba invertir más tiempo del necesario para recabar información, analizarla e interpretarla, en el sentido de que contará en mayor medida con el recurso más importante para la organización, el tiempo.
- La toma de decisiones es una actividad crítica dentro de las organizaciones, y es por esto que de ello depende, en gran medida, el éxito que en un momento dado la organización pueda alcanzar. Todo gerente debe recurrir a la información que genera la contabilidad administrativa, tanto cuantitativa como cualitativa, para tomar una buena decisión

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Teoría de control de presupuestos operativos

1.2.1.1 Teoría del Control

Teoría neoclásica

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea

propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes.

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar).

Control

La palabra control tiene varios significados en administración.

a) Control como función restrictiva y coercitiva.

Es utilizado con la finalidad de cohibir o imitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido, el control es negativo y limitante, y muchas veces se interpreta como coerción, restricción, inhibición y manipulación.

Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en la sociedad para inhibir el individualismo y las libertades de las personas.

b) Control como sistema automático de regulación.

Utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o un sistema en funcionamiento. Por ejemplo, el proceso de control automático de las refinerías de petróleo y de las industrias químicas de procesamiento continuo automático. El mecanismo de control detecta posibles desviaciones o

irregularidades e introduce, de modo automático, las regulaciones necesarias para volver a la normalidad.

Cuando se dice que algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

c) Control como función administrativa.

Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

El control se estudiará desde el tercer punto de vista, es decir, como la cuarta función administrativa que, junto con la planeación, la organización y la dirección, forma parte del proceso administrativo.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta etapas que deben explicarse.

a. Fases del control

El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

a.1 Establecimiento de estándares o criterios.

Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los

estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad y los estándares de volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.

a.2 Observación del desempeño.

Para controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto de este. El proceso de control permite ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos, y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

a.3. Comparación del desempeño con el estándar establecido.

Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal deseable. No toda variación exige correcciones; sólo aquellas que sobrepasan los límites normales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones desviaciones. Por tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas

estadísticas, etc. Estos medios de presentación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado.

a.4 Acción correctiva

El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para conseguir los objetivos de la mejor manera. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar (Chiavenato, 2007).

1.2.1.2 Teoría del presupuesto

Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas. Un sistema presupuestal integral debe incluir:

- **Presupuestos de operación:** Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
- **Presupuestos de capital:** Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.

- **Presupuesto financiero:**

Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja (Munch, 2010).

El control presupuestario es una herramienta importante para la gestión de la organización; un objetivo que, además de su importancia tradicional, se ha convertido hoy en día en uno de los temas estelares (Muñiz, 2009). Asimismo, Chiavenato (2007) indica que los presupuestos. Son los planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando cobijan la empresa como una totalidad y abarcan un largo periodo, como el caso de la planeación financiera estratégica. Son planes tácticos cuando cubren determinada unidad departamental de la empresa a mediano plazo, como el caso de los presupuestos de gastos por departamento "que cubren el ejercicio anual", los presupuestos anuales de gastos de publicidad, etc. Son planes operacionales cuando su dimensión es local y a corto plazo, como el caso del flujo de caja o flujo de efectivo (cash-flow), de los presupuestos de reparación y de mantenimiento, etc.

Por su parte, Guillermo (2007) puntualiza que la confección y control de presupuestos es algo más que un ejercicio matemático que intenta elucubrar sobre el futuro. Se trata de una potente herramienta de gestión que puede contribuir a calcular y gestionar los costes de forma más eficiente.

1.2.1.3 Control presupuestario

El control presupuestario hace referencia a un instrumento indispensable que utilizan las empresas para controlar sus funciones operativas y financieras a través de la elaboración de un conjunto de presupuestos parciales que corresponden a cada una de sus diferentes actividades.

Los presupuestos permiten a la administración controlar las operaciones y los gastos mediante su combinación con las ventas que se esperan y las utilidades que se desean. La planta debe tener la capacidad de producción necesaria, la mano de obra adiestrada, y el personal de supervisión para manejar las ventas que se crearán a través de los esfuerzos de promoción de ventas. El capital de trabajo para la compra de materiales y equipo debe tener correlación con el esfuerzo de ventas. Los costos se planean y cualquier desviación sustancial de los costos presupuestados requiere una acción correlativa inmediata (Ochoa, 2001).

1.2.1.4 Etapas del proceso presupuestario

a) Primera etapa: Pre-iniciación o diagnóstico financiero

En esta etapa se evalúan los resultados en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.). (Rondón, 2001).

Se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento

de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y tácito de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de las opciones de crecimiento intensivo integrado o diversificado.

b) Segunda etapa: Formulación del presupuesto

Según Miranda (2011), con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, procediéndose según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de las relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nominan todas las órdenes administrativas y operativas.

c) Tercera etapa. Ejecución presupuestaria

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empeño eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas en aras de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódica (Burbano, 2005).

d) Cuarta etapa. Control del presupuesto

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial

al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar, la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad (Flores, 2013).

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa Son:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse tópicos como el avance en obras, en tiempo y en comparas expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control (Flores, 2013).
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- Implementar correctivos modificar el presupuesto cuanto sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

e) Quinta etapa. Evaluación del presupuesto

Al culminar el periodo de presupuestario se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataformas para vencer la resistencia el planeamiento materializado en presupuestos (Flores, 2013).

1.2.1.5 Componentes del control presupuestario

a) Control del presupuesto de ventas o ingresos

El seguimiento de los ingresos previstos es una de las partes más importantes del control presupuestario. El análisis de desviaciones nos permite no sólo controlar lo que ha sucedido, sino que nos permite analizar las causas de las desviaciones y tomar decisiones para poder reconducir la situación en caso de desviaciones desfavorables , aunque es muy importante que seamos capaces de explicar las desviaciones favorables también, porque si estamos consiguiendo y superando los objetivos previstos es necesario que sepamos si es por una causa interna o por causas externas (Muñiz, 2009).

El control de los objetivos de venta nos ayuda a hacer frente y a corregir:

- Deficiencias o puntos débiles de la red y/o estructura comercial.
- Actuaciones de la competencia que nos perjudiquen.
- Optimizar los objetivos de ventas hacia productos o servicios más rentables.
- Novedades en normativas o de los mercados.
- Formas para hacer frente al control de las ventas previstas:

- Control de ventas por periodos: meses, semanas o días, dependerá de la importancia o necesidad de capacidad de respuesta en cada caso.
- Control por zona, región, negocio, actividad, vendedores, delegación, productos, familias o cualquier otro tipo de desglose que sea importante para su análisis.
- Control de las ventas relacionado con la rentabilidad comercial; combina las dos variables a tener en cuenta.

b) Control del presupuesto de gastos comerciales

Lawler (1992) indica que los gastos comerciales están relacionados con el cumplimiento de los objetivos comerciales, hemos de evaluar cómo nos pueden afectar los diferentes objetivos de ventas, por ejemplo:

- Se consiguen los objetivos de ventas, pero con un exceso de gastos comerciales.
- Se consiguen los objetivos de ventas sin utilizar los gastos comerciales de una forma total.
- No se consiguen los objetivos de ventas y se están utilizando igual o más gastos comerciales de los previstos.

Algunos ejemplos de desviaciones negativas entre los gastos previstos y reales son:

- Los gastos de publicidad son superiores a los previstos, por mayor número de campañas y medio utilizados o por costes más elevados de los previstos.

- Red de ventas, incluye más personal del previsto con unas ventas inferiores a las previstas.
- Gastos de viaje y representación; hay que analizar si se efectúan más gastos de los previstos en clientes actuales o clientes potenciales y relacionarlo con las ventas previstas.
- Tampoco hay que olvidar los gastos de atención al cliente o posventa, que en muchos casos generan devoluciones y abonos no previstos (Soldevila, 2010)

c) Seguimiento del presupuesto de los costes de producción

En este apartado se define el seguimiento de los siguientes presupuestos: de costes directos de fabricación, de coste de los materiales y de costes indirectos de fabricación.

El seguimiento de los costes de producción viene motivado por cumplir el plan de ventas y de stocks a tener en cualquier organización, todo ello relacionado con las capacidades de fabricación disponibles en cada momento. (Soldevila, 2010)

Es necesario, para el seguimiento de la fabricación, tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Un control sobre los pedidos a servir y las órdenes de fabricación que permiten tener los productos fabricados.
- El control de stocks de productos terminados, que sean los adecuados en cada momento según el stock previsto.
- Las capacidades de fabricación tanto de máquinas como de personas, ya que si no coordinamos muy bien estas variables podemos tener importantes problemas de costes.

- El control de los costes indirectos de fabricación, que deben estar en consonancia con las ventas/producción.

1.2.1.6 Presupuestos operativos

a. Presupuestos de Ventas:

Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos (Fagilde, 2009).

b. Presupuesto de Compras:

Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos (Fagilde, 2009).

c. Presupuesto de flujo de efectivo:

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado f luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo (Fagilde, 2009).

d. Presupuesto financiero:

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables (Fagilde, 2009).

1.2.2 Teoría de la toma de decisiones

1.2.2.1 Teorías o modelos

Simón (1950), autor de la teoría de la toma de decisiones. Cada aspecto del funcionamiento organizacional depende del proceso de información: de los sistemas de información, del manejo de la información y de las herramientas de ayuda a la decisión. Se entrecruzan entonces dos aspectos importantes: por un lado, el deseo por racionalizar y hacer penetrar en todos los niveles la mecánica del tratamiento de la información, corriendo el riesgo de extender a toda la vida organizacional la transformación del carácter humano en frías máquinas de calcular, precisar y decidir, bien lo precisó Chris Argyris. De otra parte, conviene situar en su lugar la consideración de subvaloración sobre la capacidad de reflexión y creatividad, como una condición exclusiva de quienes se encuentran en las escalas más altas. Es importante aclarar que el proceso de decisión no puede volverse el centro ni mucho menos el fin (Simón, 1947).

Se considera los siguientes modelos:

a) El modelo de toma de decisiones racional

La autora del modelo de toma de decisiones racional es Rose Marie Bravo, se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y escoja la opción con la utilidad más alta.

Como puede imaginarse, en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las

personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema, aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual. Como dice un experto en toma de decisiones: “la mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito, “Es más, a las personas les interesa muy poco tomar decisiones que no sean óptimas (Robbins & Judge, 2009).

b) Teoría de la racionalidad acotada

La mayor parte de las personas responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel que pueda entender con facilidad. La limitada capacidad de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesita para optimizar.

Por tanto, las personas satisfacen, es decir, buscan soluciones que sean satisfactorias y suficientes.

Cuando usted consideraba a cuál universidad ingresar, ¿estudió cada una de las alternativas viables? ¿Identificó con cuidado todos los criterios importantes para su decisión? ¿Evaluó cada alternativa según los criterios a fin de encontrar la universidad óptima? Suponemos que las respuestas a estas preguntas sean “no”. Bueno, no se sienta mal. Pocas personas toman de esa manera la decisión acerca de en cuál universidad estudiar. En lugar de optimizar, usted quedó satisfecho.

Debido a que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida para cumplir los requerimientos de la racionalidad total, los

individuos operan dentro de los límites de una racionalidad acotada. Construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad. De esa manera, los individuos tienen la posibilidad de comportarse racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista está muy lejos de ser exhaustiva. La persona que toma las decisiones hará una lista pequeña de sus opciones más conspicuas, que son las más fáciles de detectar y tienden a ser muy visibles, que por lo general representan criterios familiares y soluciones y aprobadas como buenas. A continuación, comenzamos a revisarlas, pero su revisión no será exhaustiva. En vez de ello, comenzará con aquellas que difieren sólo un poco de la elección que opera en ese momento. Siguiendo rutas familiares y muy utilizadas, la persona que toma las decisiones procede a revisar las alternativas únicamente hasta que identifica una que sea “suficientemente buena” —que tenga un nivel aceptable de desempeño. Eso termina la búsqueda. Por tanto, la solución final representa una elección satisfactoria en lugar de la óptima.

Intuición Quizá la forma menos racional de tomar decisiones sea la que se basa en la intuición. La toma intuitiva de decisiones es un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada. Las cualidades que la definen son que ocurre fuera del pensamiento consciente; se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares

de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo general tiene que ver con las emociones (Robbins & Judge, 2009).

La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada. No necesariamente opera en oposición al análisis racional, sino que se complementan entre sí. Es una fuerza poderosa en la toma de decisiones. Las investigaciones sobre el juego de ajedrez brindan una ilustración excelente del modo en que opera la intuición. Se mostró una partida de ajedrez con alrededor de 25 piezas en el tablero, real pero que no conocían, a jugadores novatos y grandes maestros. Después de 5 o 10 segundos se quitaron las piezas y se pidió a cada uno que reconstruyera la partida con las posiciones que tenían. En promedio, un gran maestro colocó 23 o 24 de ellas en los escaques correctos, mientras que los novatos situaron sólo seis. Después se cambió el ejercicio: en esta ocasión las piezas se situaron al azar en el tablero. De nuevo, un novato sólo colocó seis en el lugar correcto, pero un gran maestro también.

El segundo ejercicio demostró que los grandes maestros no tienen una memoria mejor que la de los novatos, lo que sí poseen es la capacidad, basada en la experiencia de haber jugado miles de partidas, de reconocer los patrones y agrupamientos de piezas que tienen lugar en un tablero en el curso de una partida. Estudios adicionales demuestran que los profesionales del ajedrez son capaces de jugar 50 o más partidas simultáneas, en las que es frecuente que las decisiones se tomen en pocos segundos, y muestran un nivel de habilidad sólo un poco más bajo que cuando juegan contra un único rival en condiciones de torneo, en las que las

decisiones se toman en media hora o más tiempo. La experiencia de los expertos les permite reconocer el patrón que hay en una situación y basarse en la información aprendida antes y que se asocia con él, a fin de tomar rápido una decisión. El resultado es que quien decide en forma intuitiva lo hace con rapidez, basado en lo que parece ser información muy limitada (Robbins & Judge, 2009).

Durante la mayor parte del siglo XX, los expertos creyeron que el uso de la intuición por parte de quienes toman decisiones era irracional e ineficaz. Ése ya no es el caso. Hay un reconocimiento creciente de que se ha hecho un énfasis excesivo en el análisis racional y que, en ciertos casos, recurrir a la intuición mejora la toma de decisiones. Pero aun cuando la intuición es invaluable para tomar buenas decisiones, no se puede depender demasiado de ella debido a que no es cuantificable, es difícil saber cuándo nuestros presentimientos están bien o mal. La clave es no abandonarla ni sólo basarse en ella, sino alimentarla con evidencias y buen criterio (Robbins & Judge, 2009).

c) Teoría de la Toma de Decisiones bajo un Enfoque Sistémico-Difuso

Cuando se toma una decisión, generalmente se tienen en cuenta las partes aisladas del problema, y se actúa sobre el síntoma del problema antes que sobre la causa que lo originó. Según esta forma de pensar, en las decisiones se llega a soluciones sintomáticas que mejoran el sistema temporalmente, sin eliminar la raíz del problema dado que se han considerado las partes y no el todo. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, para ver las

estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y de éste modo, conseguir que la toma de decisiones conduzca a mejoras significativas y duraderas (Bertalanffy. L, 19764). Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa en red en la toma de decisiones, se debe a que, en tales decisiones, suele influir de manera fundamental la información proveniente del consumidor y/o usuario en forma de opiniones, gustos, preferencias, etc.

Dada la imprecisión y en muchos casos la vaguedad con la que se manifiestan las preferencias humanas, así como la inexistencia habitual de pautas repetitivas de comportamiento, es por lo que, en numerosas ocasiones, el decisor se ve limitado a no poder hacer uso de la experiencia o a que se vea invalidada incluso la efectividad de su intuición. Por tanto, en un modelo decisional como el planteado para la empresa en red, en el que la imprecisión de sus parámetros se formaliza a través de situaciones en las que existe una gradación entre la pertenencia absoluta y la no pertenencia (el sí y el no), resulta especialmente adecuada la utilización de la lógica difusa, al proporcionarnos esquemas matemáticos más flexibles y por tanto adecuados a la realidad, basados en la existencia de grados de pertenencia (Quintana, 2003:6).

Las posibilidades que los subconjuntos difusos ofrecen para abordar problemas de decisión en los que interviene la imprecisión de manera fundamental o se caracterizan por la inexistencia de pautas repetitivas que obligan a la consideración de campos de posibilidad frente a probabilidad, pueden ser enriquecidas y complementadas por planteamientos sistémicos en los que queden reflejadas las

interdependencias que existen o se presupone que existen en las variables consideradas, considerando de ésta forma, la empresa como un sistema en movimiento. El gran potencial de la dinámica de sistemas se encuentra precisamente en que se trata de un modelamiento dinámico 7, 8 es decir que se centra en el tiempo, permitiendo observar las consecuencias que pueden producirse a corto, medio y largo plazo ante las decisiones adoptadas.

El método seguido en la resolución de un problema decisional, empieza con la identificación de la situación problemática y el propósito del modelo, y termina con el diseño de una solución o la implantación de cambios en alguna política de la empresa, en definitiva, con la decisión. Los pasos a seguir en la utilización de un modelo de dinámico-difuso para la toma de decisiones son los siguientes: (Vennix, 199)

- a) Identificación del problema y propósito del modelo, lo que supone la identificación de variables de entrada y salida, y determinación de conjuntos difusos. Esta primera fase es fundamental y determinante, ya que si identificamos correctamente todos los aspectos implicados lograremos elaborar un modelo dinámico que sea representativo del comportamiento real del sistema, permitiendo de ese modo, la simulación de distintas políticas alternativas y en consecuencia, conocer cuál de ellas resulta más idóneo para su posterior aplicación.
- b) Conceptualización del sistema, en la que se seleccionará un método para justificación (consiste en la conversión de observaciones reales a etiquetas o valores lingüísticos) y de justificación (consiste en la conversión de datos

lingüísticos a datos numéricos mediante ponderación y normalización de las sentencias lógicas antecedentes). Deberán especificarse cuáles son los límites del sistema, es decir, discernir qué factores se van a incluir en el modelo y cuáles se excluirán, seleccionando aquellos que, intuitivamente parecen ser los más significativos (Senge, 1995).

- c) Formulación del modelo y estimación de parámetros, creando una base de conocimiento.
- d) Análisis del comportamiento del modelo mediante el diseño de un mecanismo de inferencia.
- e) Evaluación del modelo.
- f) Uso del modelo o implantación y realimentación de la información, hay que señalar que esta definición no hace referencia exclusivamente a decisiones conscientes o explícitas sino también a decisiones inconscientes o implícitas. La utilidad que se desprende del estudio de la realimentación informativa es la posibilidad de comprender de qué modo el volumen de las acciones correctivas y de las demoras en el tiempo entre acción y efecto en los componentes interconectados de un sistema puede originar comportamientos fluctuantes o inestables. El modelo se acaba perfeccionando mediante un proceso de aprendizaje que tiene lugar tanto durante la realización del en un contexto virtual reproducimos el comportamiento esperado de la organización o problema a fin de observar el impacto en los indicadores relevantes de decisiones, políticas, cambios de escenarios, etc., y permite ver en un breve lapso los efectos en el tiempo y espacio de decisiones. Hoy en día disponemos de herramientas informáticas que han facilitado la posibilidad

de desarrollar modelos y simularlos. Esta sexta fase del estudio es la que actualmente nos encontramos desarrollando. modelo como en posteriores simulaciones. Mediante la simulación ponemos al modelo “en movimiento”, es decir que

- g) El último paso, consiste en aplicar las políticas consideradas óptimas en la fase anterior.

Actualmente, la toma de decisiones es relevante en las organizaciones, como resultado de una información consistente del proceso contable que finaliza en los estados financieros; sin embargo, se hace también imprescindible el control de presupuestos operativos, ya que entra a tallar sobre todo el presupuesto de ventas, compras, etc.

1.2.3 El sector transporte en el Perú

1.2.3.1 Definición de términos relacionados al sector transporte

Ley N^a 27181 (2009), Ley General de transporte y tránsito terrestre, considera las siguientes definiciones:

- a) Transporte Terrestre: desplazamiento en vías terrestres de personas y mercancías.
- b) Servicio de Transporte: actividad económica que provee los medios para realizar el Transporte Terrestre. No incluye la explotación de infraestructura de transporte de uso público.

- c) Tránsito Terrestre: conjunto de desplazamientos de personas y vehículos en las vías terrestres que obedecen a las reglas determinadas en la presente Ley y sus reglamentos que lo orientan y lo ordenan.
- d) Vías Terrestres: infraestructura terrestre que sirve al transporte de vehículos, ferrocarriles y personas.

1.2.3.2 De la libre competencia y rol del Estado

De acuerdo a la Ley N° 27181 (2009), Ley General de transporte y tránsito terrestre, el rol estatal en materia de transporte y tránsito terrestre proviene de las definiciones nacionales de política económica y social, de acuerdo a lo siguiente:

El Estado incentiva la libre y leal competencia en el transporte, cumpliendo funciones que, siendo importantes para la comunidad, no pueden ser desarrolladas por el sector privado.

El Estado focaliza su acción en aquellos mercados de transporte que presentan distorsiones o limitaciones a la libre competencia. En particular dirige su atención a los mercados que se desarrollan en áreas de baja demanda de transporte a fin de mejorar la competitividad en los mismos y a los existentes en áreas urbanas de alta densidad de actividades a fin de corregir las distorsiones generadas por la congestión vehicular y la contaminación.

El Estado procura la protección de los intereses de los usuarios, el cuidado de la salud y seguridad de las personas y el resguardo del medio ambiente.

El Poder Ejecutivo podrá establecer medidas temporales que promuevan la renovación del parque automotor.

1.2.3.3 El sector transporte y la Promoción de la inversión privada

Según la Ley N° 27181 (2009), Ley General de transporte y tránsito terrestre, considera lo siguiente:

El Estado promueve la inversión privada en infraestructura y servicios de transporte, en cualquiera de las formas empresariales y contractuales permitidas por la Constitución y las leyes.

El Estado garantiza la estabilidad de las reglas y el trato equitativo a los agentes privados de manera que no se alteren injustificadamente las condiciones de mercado sobre la base de las cuales toman sus decisiones sobre inversión y operación en materia de transporte.

Las condiciones de acceso al mercado se regulan por las normas y principios contenidos en la presente Ley y el ordenamiento vigente.

1.2.3.4 Internalización y corrección de costos

De acuerdo a la Ley N° 27181 (2009), Ley General de transporte y tránsito terrestre, considera lo siguiente:

El Estado procura que todos los agentes que intervienen en el transporte y en el tránsito perciban y asuman los costos totales de sus decisiones, incluidos los costos provocados sobre terceros como consecuencia de tales decisiones. Asimismo, promueve la existencia de precios reales y competitivos en los mercados de insumos y servicios de transporte y corrige, mediante el cobro de tasas u otros

mecanismos similares, las distorsiones de costos generadas por la congestión vehicular y la contaminación.

Cuando la corrección de costos no sea posible, aplica restricciones administrativas para controlar la congestión vehicular y garantizar la protección del ambiente, la salud y la seguridad de las personas.

1.2.3.5 Racionalización del uso de la infraestructura

Según la Ley N° 27181 (2009), Ley General de transporte y tránsito terrestre, considera lo siguiente:

El Estado promueve la utilización de técnicas modernas de gestión de tránsito con el fin de optimizar el uso de la infraestructura existente. Para tal efecto impulsa la definición de estándares mediante reglamentos y normas técnicas nacionales que garanticen el desarrollo coherente de sistemas de control de tránsito.

Con el fin de inducir racionalidad en las decisiones de uso de la infraestructura vial, el Estado procura que los costos asociados a la escasez de espacio vial se transfieran mediante el cobro de tasas a quienes generan la congestión vehicular.

Los medios de transporte que muestren mayor eficiencia en el uso de la capacidad vial o en la preservación del ambiente son materia de un trato preferencial de parte del Estado.

El Estado procure que las actividades que constituyan centros de generación o atracción de viajes contemplen espacio suficiente para que la demanda por estacionamiento que ellas generen se satisfaga en áreas fuera de la vía pública. Asimismo, procura que la entrada o salida de vehículos a tales recintos no ocasione interferencias o impactos en las vías aledañas. Para tal efecto, el Estado está facultado a obligar al

causante de las interferencias o impactos a la implementación de elementos y dispositivos viales y de control de tránsito que eliminen dichos impactos.

El Estado procura que las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que con motivo de obras o trabajos en las vías interfieran el normal funcionamiento del tránsito asuman un costo equivalente al que generan sobre el conjunto de la comunidad afectada, durante la realización de tales trabajos, a través del pago de tasas calculadas en función de las áreas y tiempos comprometidos.

La determinación de cobros, forma de cálculo y medidas a adoptar referidas en este artículo, la efectúa la autoridad competente de conformidad a lo que establecen los correspondientes reglamentos nacionales.

1.2.3.6 Terminales de transporte terrestre

De acuerdo a la Ley N° 27181 (2009), Ley General de transporte y tránsito terrestre, considera lo siguiente:

El Estado promueve la iniciativa privada y la libre competencia en la construcción y operación de terminales de transporte terrestre de pasajeros o mercancías, sin perjuicio del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley, especialmente en el párrafo.

1.2.3.7 El sector transporte con relación a la supervisión y fiscalización

Según la Ley N° 27181 (2009), Ley General de transporte y tránsito terrestre, considera lo siguiente:

Es responsabilidad prioritaria del Estado garantizar la vigencia de reglas claras, eficaces, transparentes y estables en la actividad del transporte. Por tal motivo procura la existencia

de una fiscalización eficiente, autónoma, tecnicada y protectora de los intereses de los usuarios.

Artículo 16.- De las competencias del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción El Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción es el órgano rector a nivel nacional en materia de transporte y tránsito terrestre, asumiendo las siguientes competencias:

Competencias normativas:

- a) Dictar los Reglamentos Nacionales establecidos en la presente Ley, así como aquellos que sean necesarios para el desarrollo del transporte y el ordenamiento del tránsito.

- b) Interpretar los principios de transporte y tránsito terrestre definidos en la presente Ley y sus reglamentos nacionales, así como velar porque se dicten las medidas necesarias para su cumplimiento en todos los niveles funcionales y territoriales del país.

Competencias de gestión:

- c) Desarrollar, ampliar y mejorar las vías de la infraestructura vial nacional.
- d) Administrar y mantener la infraestructura vial nacional no entregada en concesión.
- e) Otorgar concesiones, permisos o autorizaciones para la prestación de los servicios de transporte bajo su ámbito de competencia.
- f) Diseñar sistemas de prevención de accidentes de tránsito.

- g) Mantener un sistema estándar de emisión de licencias de conducir, conforme lo establece el reglamento nacional correspondiente.
- h) Mantener un sistema estándar de homologación y revisiones técnicas de vehículos, conforme lo establece el reglamento nacional correspondiente.
- i) Mantener los registros administrativos que se establece en la presente Ley y en la normatividad vigente en materia de transporte y tránsito terrestre.
- j) Promover el fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales en todos los niveles de la organización nacional para una mejor aplicación de la presente Ley.
- k) Representar al Estado Peruano en todo lo relacionado al transporte y tránsito terrestre internacional, promoviendo la integración con los países de la región.

1.2.3.8 Modificaciones de la Ley N° 27181, con las leyes números 28172 y 28839

Artículo 1°. - Modificación del párrafo 30.1 del artículo 30° de la Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre Modificase el párrafo 30.1 del artículo 30° de la Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, modificado por el artículo 1° de la Ley N° 28839, el cual queda redactado de la siguiente manera:

“Artículo 30°.- Del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito 30.1 Todo vehículo automotor que circule en el territorio de la República, debe contar con una póliza de seguros vigente del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito – SOAT, o certificados contra accidentes de tránsito que contengan términos equivalentes, condiciones semejantes o mayores coberturas ofertadas que el SOAT

vigente, en cuyo caso las Asociaciones de Fondos Regionales o Provinciales Contra Accidentes de Tránsito – AFOCAT entregarán el certificado y, además, el distintivo que acreditan la vigencia del mismo, destinados exclusivamente a transporte público terrestre, moto taxi, transporte de carga, escolar y vehículos particulares, urbano, interurbano e interprovincial, que presten servicios al interior de la provincia o región y que sólo tendrán validez dentro de la respectiva circunscripción de funcionamiento. Estos fondos son patrimonio autónomo constituido por los aportes de los miembros. Las Asociaciones de Fondos Regionales o Provinciales contra Accidentes de Tránsito – AFOCAT serán supervisadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con la asistencia técnica de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

Los gobiernos regionales, complementariamente, emitirán ordenanzas regionales que promuevan y apoyen el desarrollo de las AFOCAT, respetando la normatividad nacional. Las AFOCAT deben constituir un fondo de garantía y fideicomiso sobre la base de los aportes de sus asociados, cuyo nivel estará en función del índice de siniestralidad de los vehículos coberturados, del tamaño del parque automotor y otros que considere la autoridad competente. La AFOCAT, regional o provincial, elegirá a la entidad fiduciaria debidamente autorizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Las AFOCAT, previo permiso de los gobiernos locales y/o regionales, podrán suscribir convenios para ampliar el ámbito de aplicación del certificado contra accidentes de tránsito en

territorios continuos, con conocimiento previo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.”

Artículo 2°.- Incorporación del artículo 31°-A a la Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre
Incorpórese el artículo 31°-A a la Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, el cual queda redactado con el texto siguiente: “Artículo 31°-A.- Potestad sancionadora y régimen de infracciones y sanciones a las AFOCAT
Facultase al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de la Dirección General de Transporte Terrestre, en coordinación con los gobiernos regionales, a ejercer la potestad sancionadora para garantizar que las Asociaciones de Fondos Regionales o Provinciales contra
Accidentes de Tránsito – AFOCAT cumplan con pagar las indemnizaciones en la forma, oportunidad y condiciones establecidas en la presente Ley, así como las demás obligaciones que se establezcan en el reglamento correspondiente. Constituyen infracciones sancionables en que incurren las Asociaciones de Fondos Regionales o Provinciales contra Accidentes de Tránsito – AFOCAT, las siguientes:

- a) Incumplir con el pago, total o parcial, de las indemnizaciones por lesiones o muerte, derivadas de accidentes de tránsito, en los montos, oportunidad, forma y condiciones establecidos en la presente Ley y en el reglamento correspondiente.
- b) Incumplir con proporcionar o publicar la información a que se refiere el párrafo 30.8 del artículo 30° de la presente Ley, en la forma, oportunidad y plazos establecidos, o proporcionar o publicar información falsa o fraudulenta.

- c) No mantener las condiciones que les permitieron el acceso a la autorización, otorgada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, como Asociación de Fondos Regionales o Provinciales contra Accidentes de Tránsito – AFOCAT.
- d) Incumplir con los requisitos de solvencia y demás obligaciones que se establezcan reglamentariamente.
- e) Utilizar los recursos del Fondo para fines distintos a la cobertura de los accidentes de tránsito, salvo las excepciones que se establezcan en el Reglamento. Las infracciones a las que se refiere el segundo párrafo podrán ser sancionadas con multa y suspensión, o cancelación de la autorización para operar como Asociación de Fondos Regionales o Provinciales contra Accidentes de Tránsito – AFOCAT. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones queda facultado para tipificar, por vía reglamentaria, las infracciones a las que se hace referencia en el presente artículo, así como para determinar y graduar, por la misma vía, las sanciones correspondientes a dichas operaciones.

1.2.3.9 Evolución del sector transporte en la economía del Perú.

El transporte es una demanda derivada del intercambio comercial, puesto que sirve para movilizar las mercancías que se comercializan ya sea a nivel nacional o internacional. En consecuencia, la oferta de servicios de transporte constituye una condición necesaria para sostener el crecimiento económico de un país. La capacidad de movilización de carga del sector transporte, la calidad de sus servicios y el nivel de

sus precios tienen una incidencia muy significativa sobre el total de la economía. (Sector transporte, 2015).

1.3 Definiciones de conceptos

Presupuesto operativo

Es un plan que involucra a todas las áreas de la empresa y se encuentra expresado en unidades físicas y monetarias, reflejando las actividades a realizar en el futuro, los recursos involucrados en las mismas y los resultados, con el objeto de que la entidad logre sus objetivos y genere utilidades.

Toma de decisiones

En las organizaciones, las decisiones y las conductas tienen un fundamento básico, principios y reglas éticos para tomar buenas decisiones.

Capacidad de producción (Capacidad instalada)

Capacidad de producción teórica, muestra la máxima tasa de producción que puede obtenerse de un proceso, se mide en unidades de salida por unidad de tiempo, por ejemplo: una planta de artículos eléctricos puede producir un número de computadoras por año.

Costo de ventas:

Está compuesto por todos aquellos desembolsos o erogaciones de los productos vendidos, fabricados o de los servicios prestados que son necesarios para que se obtengan los ingresos operacionales de un negocio.

Estado de resultados:

Muestran el resultado de las operaciones por un periodo determinado a los efectos de medir la utilidad o pérdida obtenida en un período determinada por actividades ordinarias y extraordinarias.

Gastos de administración y generales:

Representan conceptos de gastos que se relacionan con el manejo y control del negocio, es decir, la administración de una empresa.

Gastos de ventas:

Están relacionados con aquellos desembolsos que son necesarios para que las actividades de ventas sean llevadas a cabo. Gastos Operativos: Son desembolsos que se realizan para el funcionamiento de la empresa y que se originan por diferentes conceptos.

Presupuesto de caja:

Estado de entradas y salidas de caja esperados durante el periodo presupuestado y ajustado por los saldos iniciales y finales en caja.

Presupuesto de ventas:

Punto de partida en la elaboración del presupuesto maestro que se basa en productos, territorios y clientes, del cual dependen todos los demás presupuestos operacionales y financieros.

Presupuesto maestro:

Resumen de los objetivos de todas las funciones de una organización, que incluye ventas, producción, distribución y finanzas.

Presupuesto Maestro Convencional:

Presupuesto incremental basado en las actividades reales alcanzadas en el periodo anterior más las expectativas para el periodo próximo.

Transporte terrestre

Desplazamiento en vías terrestres de personas y mercancías.

Servicio de transporte

Actividad económica que provee los medios para realizar el Transporte Terrestre. No incluye la explotación de infraestructura de transporte de uso público.

Tránsito terrestre

Conjunto de desplazamientos de personas y vehículos en las vías terrestres que obedecen a las reglas determinadas en la presente Ley y sus reglamentos que lo orientan y lo ordenan.

1.4 Elaboración de hipótesis, variables e indicadores.**1.4.1 Hipótesis general**

El Control de los presupuestos operativos se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

1.4.2 Hipótesis específicas

a) El control del presupuesto de ventas se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

- b) El control del presupuesto de compras se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.
- c) El control del presupuesto de flujo de efectivo se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.
- d) El control del presupuesto financiero se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

1.4.3 Operacionalización de variables.

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Tipo de variable según su función	Naturaleza de la Variable	Definición operacional	Indicadores	Escala
Control de los presupuestos operativos	Independiente	Cualitativa	El control de los presupuestos operativos es la evaluación analítica de los presupuestos operativos de ventas o ingresos y de gastos comerciales.	Presupuesto de ventas	Ordinal
				Presupuesto de compras	
				Presupuesto de flujo de efectivo	
				Presupuesto financiero	
			La toma de decisiones es el proceso mediante el cual	Eficiencia en la toma de decisiones	

Toma de decisiones	Dependiente	Cualitativa	se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración).	Eficacia en la toma de decisiones	Ordinal
--------------------	-------------	-------------	---	-----------------------------------	---------

Elaboración: Propia

Capítulo II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de investigación.

El presente trabajo e investigación considera la investigación denominada aplicada, ya que tiene propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad (Carrasco, 2009).

2.2 Nivel de investigación

El nivel de la presente investigación es correlacional, debido a que mide dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas (Carrasco, 2009).

2.3 Diseños de investigación

Se utilizó el diseño no Experimental Transeccional (transversal), ya que se usó sin manipular deliberadamente a las variables, es decir, se hallaron respuestas y conclusiones mediante la observación de fenómenos en su ambiente natural, con el fin de analizarlos. Esto nos permite conocer la posible causa y su efecto en el tiempo, presencia o ausencia de la característica estudiada (Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P., 2014).

2.4 Población y muestra del estudio

2.4.1 Población

La población para el presente trabajo de investigación estará constituida por los contadores y jefes de áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, siendo un total de 30.

Tabla 2: Población del estudio

NOMBRE DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES	CANTIDAD DE CONTADORES Y JEFES DE LAS ÁREAS OPERATIVAS
Transportes Moreno E.I.R.LTDA	2
Transportes Imágenes S.A	2
Empresas de Transportes Sol Andino E.I.R.L	2
Empresa de Transporte Eleana E.I.R.L	1
Empresa Caplina de Transportes Turísticos Internacionales S.R. LTDA	1
Expreso Cruz del Sur S.A	2
Empresa de Transporte Flores Hnos S.R.L	2
Empresa de Transportes Turístico Olano S.A	2
Empresa de Transportes Moquegua Turismos S.R.L	2
Transportes Cromotex S.A.C	2
Turismo Civa S.A.C	2

Transportes el Pino S.A.C	1
Expreso Cial S.A.C.	2
Transportes Generales La Joya S.A.	1
Julsa Ángeles Tours S.A.	2
Empresa Consorcio Transporte Arequipa S.A.	1
Empresa de Transportes Héroes del Cenepa S.R.L	1
Expreso Internacional Ormeño S.A	2
Total	30

Elaboración: Propia

2.5 Instrumentos de investigación

a) Encuesta

La encuesta está dirigida a los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transportes interprovinciales, para evaluar el control de presupuestos operativos y la toma de decisiones en las empresas de transporte de la ciudad de Tacna.

b) Cuestionario.

Para el presente Trabajo de Investigación, se utilizó el cuestionario dirigido a los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, con la finalidad de evaluar los presupuestos operativos y la toma de decisiones.

2.6 Técnicas de procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utilizaron:

El soporte informático SPSS 22 Para Windows paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales;

Y Microsoft Office Excel 2010, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos. Las acciones específicas en las que se utilizaron los programas mencionados son las siguientes:

En cuanto al SPSS 22, para Windows

- Elaboración de las tablas de doble entrada que nos facilita ver el comportamiento conjunto de las variables, según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba correlación Pearson y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.

Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

En lo que respecta a Microsoft Office Excel 2010:

Se Registró la información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitirá configurar la matriz de sistematización de datos que se adjunta al informe.

- Elaboración de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.

- Elaboración de los gráficos circulares que acompañarán los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permiten visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

CAPITULO III

ANALISIS DE RESULTADOS

3.1 Tratamiento estadístico e interpretación de tablas

3.1.1 Análisis por variables e indicadores

VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Tabla 3
Control de los presupuestos operativos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	6.7	6.7
Regular	21	70.0	76.7
Alto	7	23.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Encuesta de la investigación

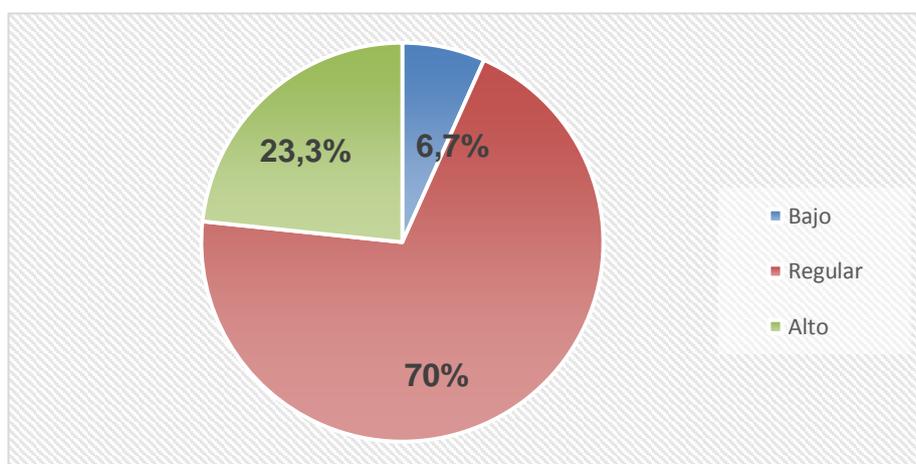


Figura 1. Control de los presupuestos operativos

Fuente: Encuestas de la investigación.

Elaboración: Propia

Del 100% de los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, el 6,7% refieren que el control de los presupuestos operativos es bajo. Asimismo, el 70,0% de los encuestados manifiestan que es regular y el 23,3% manifiestan que es alto.

INDICADOR: CONTROL DE PRESUPUESTO DE VENTAS

Tabla 4
Control de presupuesto de ventas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	13.3	13.3
Regular	18	60.0	73.3
Alto	8	26.7	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Encuesta de la investigación

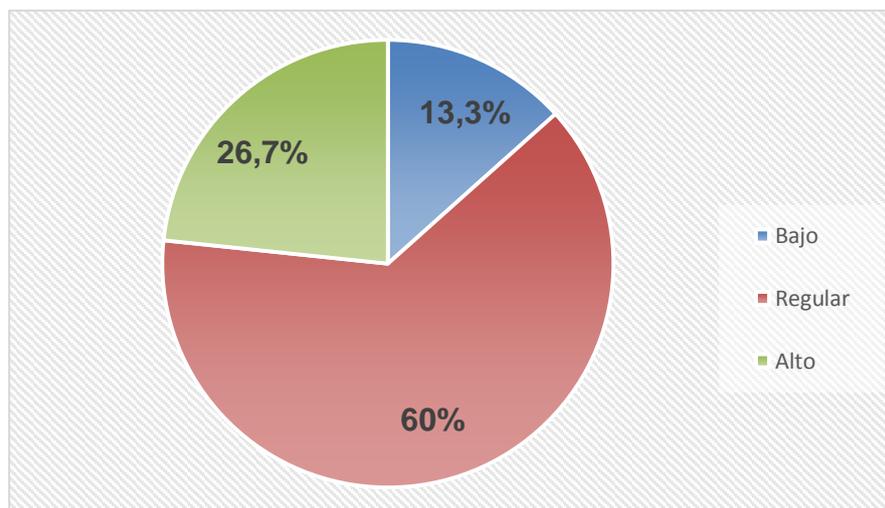


Figura 2. Control de Presupuesto de ventas
Fuente: Encuestas de la investigación
Elaboración: Propia.

Del 100% de los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, el 13,3% refieren que el presupuesto de ventas es bajo. Asimismo, el 60% de los encuestados manifiestan que es regular y el 26,7% manifiestan que es alto.

INDICADOR: CONTROL DE PRESUPUESTO DE COMPRAS

Tabla 5.
Control de presupuesto de compras

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	6.7	6.7
Regular	22	73.3	80.0
Alto	6	20.0	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Encuesta de la investigación

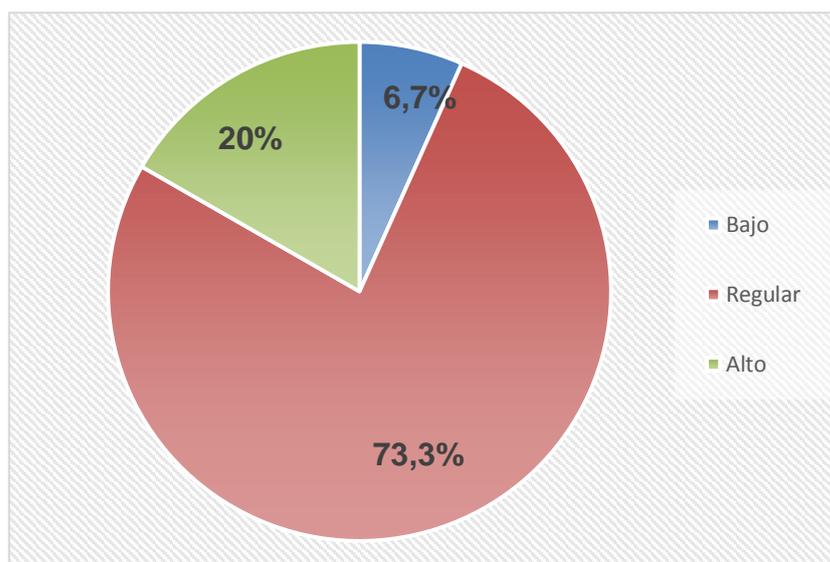


Figura 3. Control de Presupuesto de compras

Fuente: Encuestas de la investigación

Elaboración: Propia.

Del 100% de los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, el 6,7% refieren que el control de los presupuestos operativos es bajo. Asimismo, el 73,3% de los encuestados manifiestan que es regular y el 20% manifiestan que es alto.

INDICADOR: CONTROL DE PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 6
Control de presupuesto de flujo de efectivo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	6.7	6.7
Regular	24	80.0	86.7
Alto	4	13.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Encuesta de la investigación

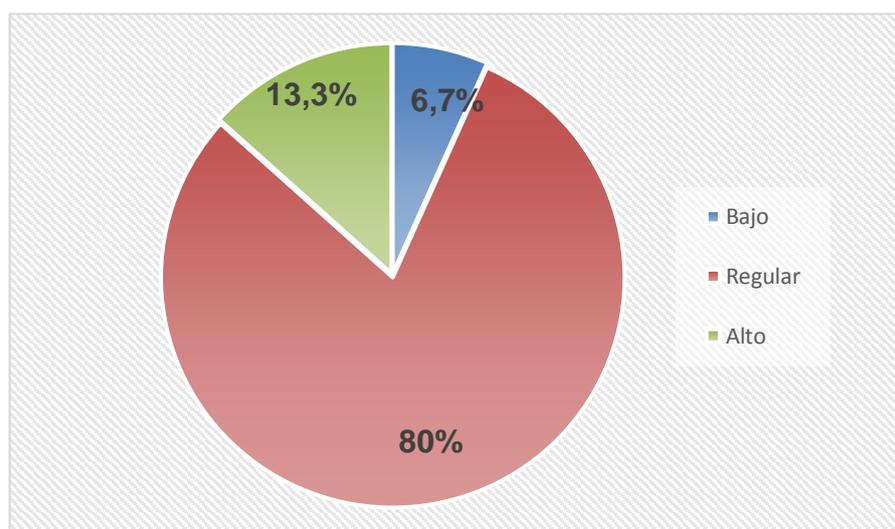


Figura 4. Control de Presupuesto de flujo de efectivo

Fuente: Encuestas de la investigación

Elaboración: Propia

Del 100% de los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, el 6,7% refieren que el presupuesto de flujo de efectivo es bajo. Asimismo, el 80% de los encuestados manifiestan que es regular y el 13,3 % manifiestan que es alto.

**INDICADOR: CONTROL DEL PRESUPUESTO
FINANCIERO**

**Tabla 7.
Control financiero.**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	3.3	3.3
Regular	23	76.7	80.0
Alto	6	20.0	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Encuesta de la investigación

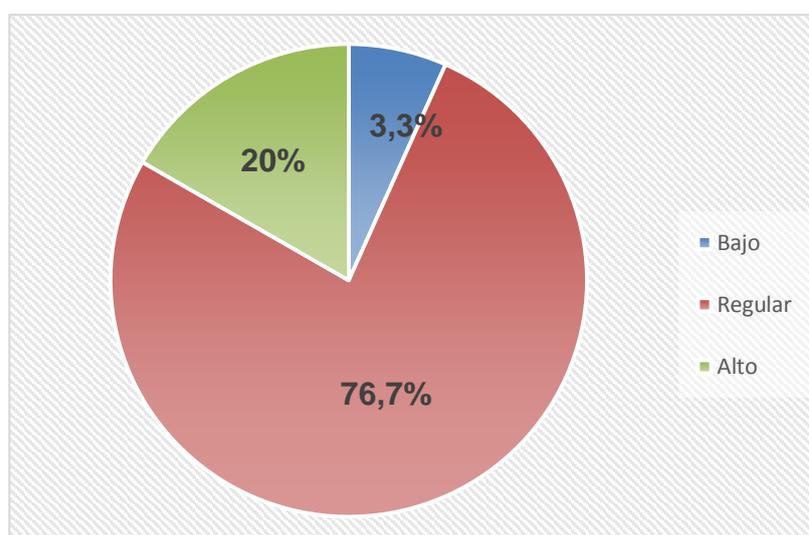


Figura 5. Control financiero

Fuente: Encuestas de la investigación

Elaboración: Propia.

Del 100% de los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, el 3,3% refieren que el control financiero es bajo. Asimismo, el 76,7% de los encuestados manifiestan que es regular y el 20% manifiestan que es alto.

VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES

Tabla 8
Toma de decisiones.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	6.7	6.7
Regular	21	70.0	76.7
Alto	7	23.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Encuesta de la investigación

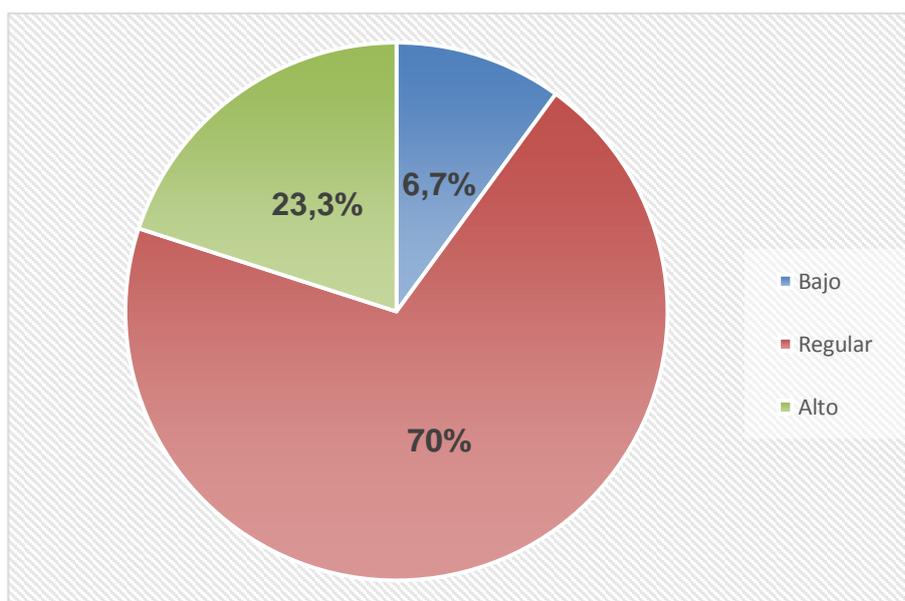


Figura 6. Toma de decisiones
Fuente: Encuestas de la investigación.
Elaboración: Propia.

Del 100% de los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, el 6,7% refieren que la toma de decisiones es inadecuada. Asimismo, el 70% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y el 23,3% manifiestan que es adecuado.

INDICADOR: EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 9
Eficiencia en la toma de decisiones.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	3.3	3.3
Poco adecuado	25	83.3	86.7
Adecuado	4	13.3	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Encuesta de la investigación

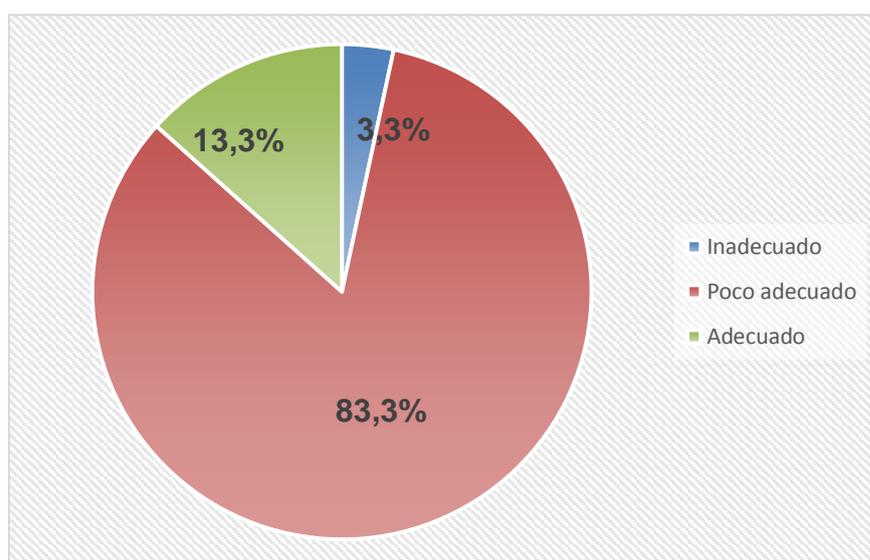


Figura 7. Eficiencia en la toma de decisiones

Fuente: Encuestas de la investigación.

Elaboración: Propia.

Del 100% de los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, el 3,3% refieren que la eficiencia en la toma de decisiones es inadecuada. Asimismo, el 83,3% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y el 13,3% manifiestan que es adecuado.

INDICADOR: EFICACIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 10
Eficacia en la toma de decisiones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	4	13.3	13.3
Poco adecuado	18	60.0	73.3
Adecuado	8	26.7	100.0
Total	30	100.0	

Fuente: Encuesta de la investigación

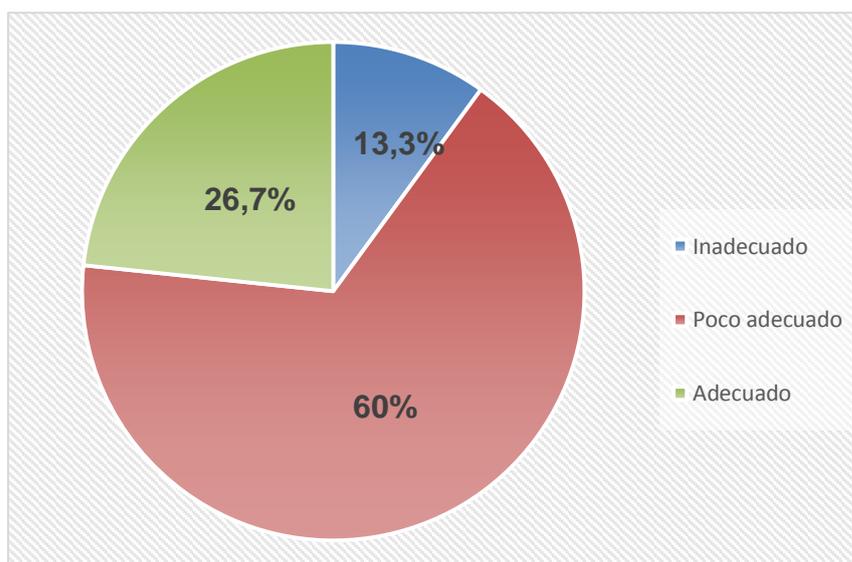


Figura 8. Eficacia en la toma de decisiones

Fuente: Encuestas de la investigación.

Elaboración: Propia.

Del 100% de los contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transporte de la ciudad de Tacna, el 13,3% refieren que la eficacia en la toma de decisiones es inadecuada. Asimismo, el 60% de los encuestados manifiestan que es poco adecuado y el 26,7% manifiestan que es adecuado.

CAPITULO IV

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.1 Verificación de Hipótesis

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

El control de los presupuestos operativos se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H_0 : El Control de los presupuestos operativos no se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

Hipótesis alterna

H_1 : El Control de los presupuestos operativos se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Tabla 11. Pruebas de chi-cuadrada

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60,000 ^a	4	,000

Fuente: Encuesta de la investigación.

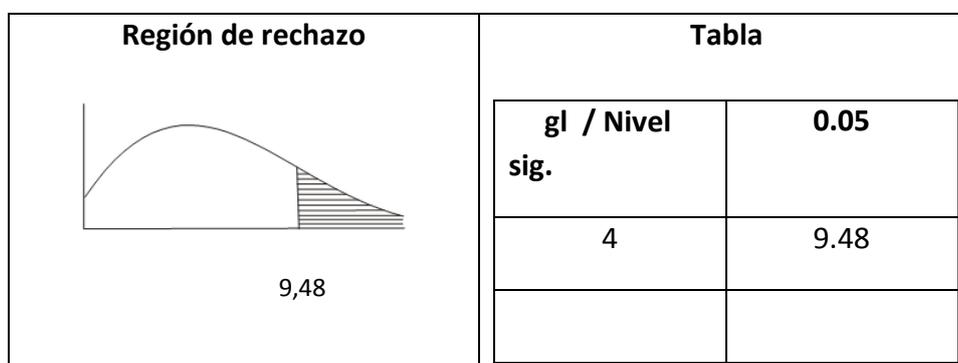


Figura 9: Pruebas de chi-cuadrada

Fuente: Encuestas de la investigación.

Elaboración: Propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el control de los presupuestos operativos se relaciona en forma directa con la toma de decisiones de las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna

VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

El control del presupuesto de ventas se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H_0 : El control del presupuesto de ventas no se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

Hipótesis alterna

H_1 : El control del presupuesto de ventas se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Tabla 12. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,163	4	,000

Fuente: encuesta de la investigación

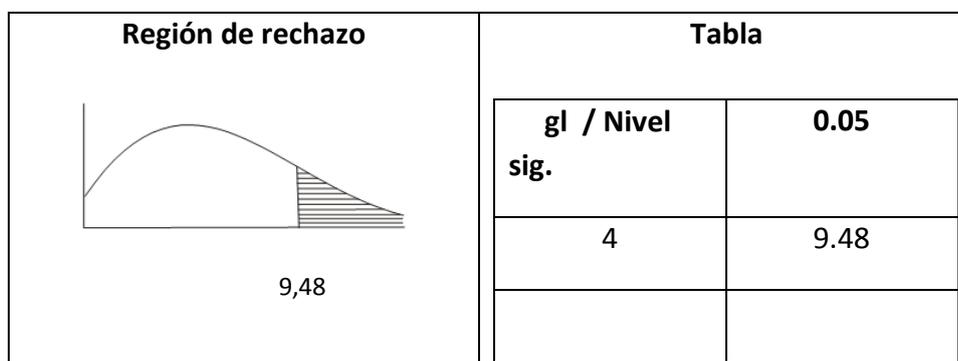


Figura 10: Pruebas de chi-cuadrada
Fuente: Encuestas de la investigación.
Elaboración: Propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el control del presupuesto de ventas se relaciona en forma directa con la toma de decisiones de las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS SECUNDARIA

El control del presupuesto de compras se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: El control del presupuesto de compras no se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

Hipótesis alterna

H₁: El control del presupuesto de compras se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Tabla 13: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,779	4	,000

Fuente: encuesta de investigación

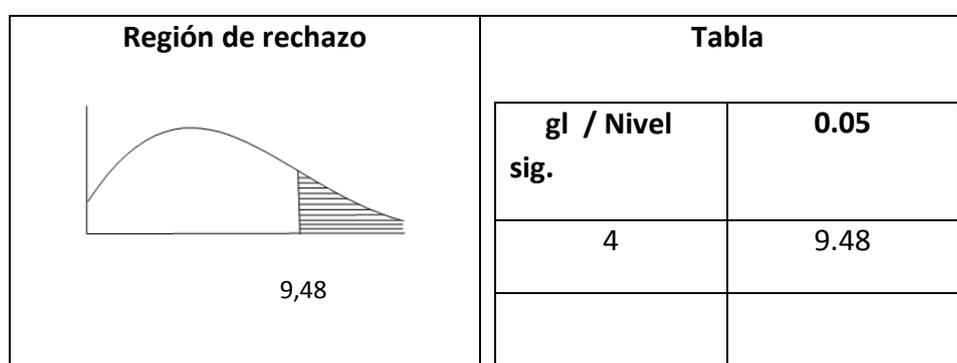


Figura 11: Pruebas de chi-cuadrada
Fuente: Encuestas de la investigación.
Elaboración: Propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el control del presupuesto de compras se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

El control del presupuesto de flujo de efectivo se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

H₀: El control del presupuesto de flujo de efectivo no se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

Hipótesis alterna

H₁: El control del presupuesto de flujo de efectivo se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H₀.

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Tabla 14: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,399	4	,000

Fuente: encuesta de la investigación

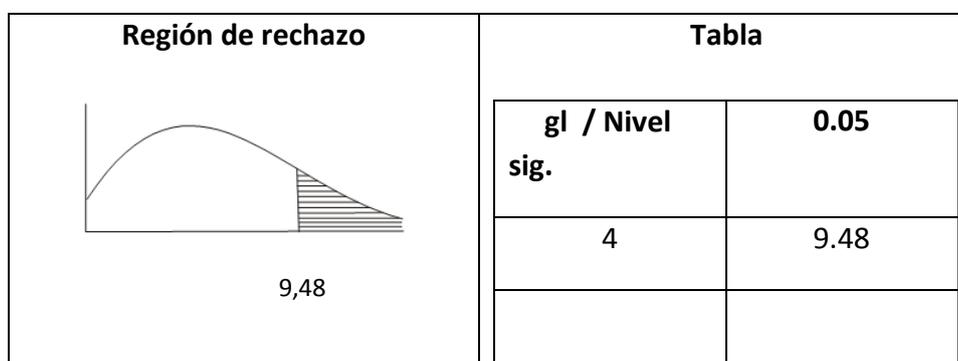


Figura 12: Pruebas de chi-cuadrado

Fuente: Encuestas de la investigación.

Elaboración: Propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el control del presupuesto de flujo de efectivo se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS SECUNDARIA

El control del presupuesto financiero se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

a) Planteamiento de la hipótesis estadística

Hipótesis nula

Ho: El control financiero no se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

Hipótesis alterna

H1: El control financiero se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

b) Nivel de significancia: 0.05

Para todo valor de la probabilidad igual o menor que 0.05, se rechaza H_0 .

c) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

Tabla 15. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,944	4	,000

Fuente: encuesta de la investigación

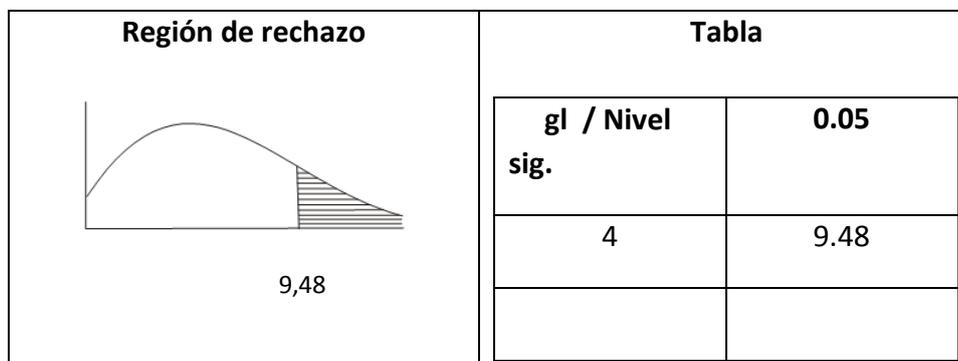


Figura 13: Pruebas de chi-cuadrado
Fuente: Encuestas de la investigación.
Elaboración: Propia

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar H_0 si el valor-p es mayor a 0.05

Conclusión:

Dado que el pvalor es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el control financiero se relaciona en forma directa con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

4.2 Discusión de resultados

Con respecto al control de los presupuestos operativos, se determinó que es regular en un 70%, que se ve reflejado en el control del presupuesto de ventas, es regular en un 60%, el control de presupuesto de compras, es regular en un 73,3%, el control del presupuesto de flujo de efectivo es regular en un 80%, el control presupuesto maestro es regular en un 63,3% y el control financiero es regular en un 76,7%. Tales resultados se relacionan con Vilca (2012), quien en su estudio desarrolló el estudio denominado “El control interno y su impacto en la gestión financiera de las Mypes de servicios turísticos en Lima Metropolitana”, concluye que existe una inadecuada aplicación del control interno relacionado con la separación de funciones afines, por lo tanto, esto influye negativamente en la preparación tanto de los registros contables como de los estados financieros de la empresa. Asimismo, se relaciona parcialmente con Asurza (2015), quien en su estudio “Efectos del mercado alternativo de valores en la gestión financiera de las empresas comerciales – Lima Metropolitana”, concluyeron que los datos permitieron establecer que el acceso de recursos financieros a proyectos empresariales, influye en el cumplimiento de metas y objetivos en las PYMES comerciales. Se ha precisado que la expansión del sector comercial mediante el MAV, incide en el mejoramiento del desarrollo empresarial. Se ha establecido que el incremento de liquidez en el mercado de capitales, prioriza la maximización de beneficios a favor de las PYMES. Se ha precisado que las facilidades de las negociaciones de capital social, bonos e instrumentos a corto plazo, inciden en la estructura de financiamiento en las PYMES. En conclusión, se ha determinado que los efectos del mercado alternativo de valores (MAV), incide directamente en la gestión financiera de las empresas comerciales de Lima Metropolitana.

Con respecto a la toma de decisiones, se determinó que es poco adecuado en un 70%, que se ve reflejado en la eficiencia en la toma de decisiones, poco adecuado en un 83,3%. La eficacia en la toma

de decisiones es poco adecuada en un 60%. Tales hallazgos se relacionan con Muñoz (2010), quien en su estudio “Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral”, concluyó que inicialmente el instrumento estuvo dirigido a los contadores y gerentes financieros de estas compañías; sin embargo, también fue aplicado a asistentes, administradores, auxiliares, entre otros trabajadores, todos ellos vinculados con el área financiera y relacionada con la toma de decisiones en la misma empresa. Asimismo, la mayor parte de las personas encuestadas pertenecen al sexo masculino (65.3%), aunque cabe resaltar que las mujeres (34.7%) tienen un significativo grado de participación en la toma de decisiones de tipo financiero, lo que demuestra la evolución de este proceso y la vinculación de la mujer en el campo laboral a través de los años. Asimismo, se relaciona con Ruiz (2005), quien en su estudio “Análisis de la información administrativa para la toma de decisiones, concluyó que el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones, cobra vital importancia dado que ello depende el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también de manera indirecta el planteamiento de objetivos y metas. El uso de herramientas tecnológicas que proporcionan soporte al proceso de toma de decisiones, permite a las empresas obtener ventajas competitivas como consecuencia de la agilización del proceso, además de que repercutirá de manera notable en el rendimiento general de la organización. El hecho de que el tomador de decisiones obtenga de una misma fuente la información necesaria para determinar el conjunto de acciones a tomar, otorga un beneficio extra contra aquel que no cuenta con este recurso y deba invertir más tiempo del necesario para recabar información, analizarla e interpretarla, en el sentido de que contará en mayor medida con el recurso más importante para la organización, el tiempo. La toma de decisiones es una actividad crítica dentro de las organizaciones, y es por esto que de ello depende, en gran medida, el éxito que en un momento dado la organización pueda alcanzar. Todo gerente debe recurrir a la información que genera la contabilidad administrativa, tanto cuantitativa como cualitativa, para tomar una buena decisión.

CONCLUSIONES

- El presupuesto es un plan expresado en términos monetarios y usualmente de duración anual, lo que permite comparar lo realmente obtenido o realizado con lo planeado en forma anticipada.
- A un nivel de confianza del 95%, las variables del control de presupuestos operativos y la toma de decisiones si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c=60,000 > \chi^2_i=9,48$), además, de acuerdo al p valor = 0.000, por lo que se indica que existe una alta relación significativa.
- A un nivel de confianza del 95%, las variables del control de presupuesto de ventas y toma de decisiones si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c=27,163 > \chi^2_i=9,48$), además, de acuerdo al p valor = 0.000, por lo que se indica que existe una alta relación significativa.
- A un nivel de confianza del 95%, las variables del control de presupuesto de compras y toma de decisiones si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c= 30,779 > \chi^2_i=9,48$), además, de acuerdo al p valor = 0.000, por lo que se indica que existe una alta relación significativa.
- A un nivel de confianza del 95%, las variables del control de presupuesto de flujo de efectivo y toma de decisiones si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenido en

la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c = 21,399 > \chi^2_t = 9,48$), además, de acuerdo al p valor = 0.000, por lo que se indica que existe una alta relación significativa.

- A un nivel de confianza del 95%, el control del presupuesto financiero y toma de decisiones si están relacionadas, tal como se evidencia en los resultados obtenidos en la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson ($\chi^2_c = 38,944 > \chi^2_t = 9,48$), además, de acuerdo al p valor = 0.000, por lo que se indica que existe una alta relación significativa.
- La toma de decisiones es indispensable, pues es como el motor que le da vida a los negocios, y este debe ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa; pues de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización.
- La eficiencia son los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos y/o metas trazadas en un periodo determinado; enfocándose en los recursos, usándolos de la mejor manera, en el momento oportuno y al menor costo posible, con la finalidad de lograr los resultados más eficientes.
- La eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo, es decir, los resultados alcanzados se miden en función de los objetivos que se han propuesto.

SUGERENCIAS

- Se sugiere a los gerentes de las empresas de transporte, elaboren un plan presupuestal sobre el control de los presupuestos operativos, a fin de mejorar la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

- Se sugiere desarrollar un plan sobre el control de presupuestos operativos, y en este se debe incluir el control del presupuesto de ventas, para mejorar las decisiones de financiamiento y de inversión en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.

- Se sugiere establecer un plan presupuestal sobre el control de presupuesto de compras para mejorar la toma de decisiones.

- Se sugiere desarrollar un plan presupuestal sobre control del presupuesto de flujo de efectivo, a fin de proyectar los ingresos y egresos de efectivo que la empresa prevee para un determinado periodo.

- Se sugiere desarrollar un plan de presupuestal sobre el control de presupuestos financiero, puesto que es la precisión de la adquisición y forma de financiamiento de los inmuebles, maquinaria y equipos que necesita una empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

Alvarez, G. P. (2003). Costos y Presupuestos. *Tutorial para la asignatura Costos y Presupuestos*, 113-137.

Asurza (2015). Efectos del mercado alternativo de valores en la gestión financiera de las empresas comerciales – Lima Metropolitana. (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres

Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Ed. Petrópolis. Vozes.

Flores, J. (2013). *Contabilidad para la gerencia*. Lima:Pacífico editores SAC.

Burbano, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw Hill

Carrasco, S., (2009). Metodología de la investigación científica. Lima. Editorial San Marcos

Guillermo, I. C. (2007). *Análisis de costos y presupuestos en el planteamiento estratégico gerencial*. España.

Hernández, R. Fernándezg, C. & Baptista, P. (2009). Metodología de la Investigación. Mexico: Editorial Mc Graw Hill

Lawler, D. (1992) Finanzas de los Negocios para Administradores Ediciones de la secretaría de postgrado UNELLEZ – San Fernando de Apure – Venezuela

Miranda, M. A. (2008). *El control presupuestal*. Peru:Pacífico editores. SAC

Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Profit.

- Muñoz, S. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral. *Pensamiento & Gestión*, núm. 28, enero-junio, pp. 54-84. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Ochoa, G. (2001). *Administración Financiera*. Primera Edición. México: McGraw Hill
- Quintana, M.A. (2003): Modelo híbrido para los procesos de Data Mining en el apoyo a la toma de decisiones basados en tecnologías inteligentes conexionistas y difusas. Publicado en las actas del XVII Simposio Brasileiro de Redes Neurais
- Rondón, F. (2001) *Presupuesto (Teoría y Práctica Integrada)*. Caracas-Venezuela:Ediciones Frigor.
- Sarmiento, E. (1989). *Los presupuestos teoría y aplicaciones*. Universidad Distrital. Bogotá.
- Welsch, G. (1972). *Presupuesto: Planificación y Control de Utilidades*. México: Editorial UTHEA.
- Ruiz (2005). Análisis de la información administrativa para la toma de decisiones. (Tesis de grado) Universidad de Oriente. Venezuela
- Senge, P. (1995): *La quinta disciplina*. Primera edición. Barcelona: Ed. Granica
- Soldevila, O. A. (2010). *Contabilidad y gestión de costes*. España: Profit.
- Vilca (2012). El control interno y su impacto en la gestión financiera de las Mypes de servicios turísticos en Lima Metropolitana. (Tesis grado). Universidad San Martín de Porres.

a) Linkografía

Sector transporte (2015). Cómo ha evolucionado el sector transporte en la economía del Perú, recuperado el 20 de mayo de 2015 en <http://blog.transcarga.pe/2015/02/5-como-ha-evolucionado-el-sector-transportes-en-la-economia-del-peru/>

b) Normatividad

De acuerdo a la Ley N° 27181 (2009), Ley General de transporte y tránsito terrestre, considera lo siguiente:

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Instrumentos de investigación

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
<p>Problema general ¿De qué manera el control de los presupuestos operativos se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación del control de los presupuestos operativos y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, a fin de obtener mayor rentabilidad.</p>	<p>Hipótesis general El control de presupuestos operativos se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACION Aplicada</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACION Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACION No experimentales Transeccionales</p>
<p>Problemas específicos a) ¿Cómo el control del presupuesto de ventas se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna? b) ¿De qué manera el control de presupuesto de compras se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de</p>	<p>Objetivos específicos a) Determinar la relación del control de presupuesto de ventas y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, para optimizar los ingresos. b) Determinar la relación del control del presupuesto de compras y la toma de</p>	<p>Hipótesis específicas a) El control del presupuesto de ventas se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna. b) El control del presupuesto de compras se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales</p>	<p>POBLACION Contadores y jefes de las áreas operativas de las empresas de transportes de la ciudad de Tacna, siendo 30.</p>

<p>transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?</p> <p>c) ¿En qué medida el control del presupuesto de flujo de efectivo se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?</p> <p>d) ¿De qué forma el control del presupuesto financiero se relaciona con la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna?</p>	<p>decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, con la finalidad de ejecutar compras adecuadas.</p> <p>c) Determinar la relación del control del presupuesto de flujo de efectivo y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, para optimizar la gestión financiera.</p> <p>d) Determinar la relación del control del presupuesto financiero y la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, para mejorar el control del rubro y/o partidas del activo, pasivo y patrimonio.</p>	<p>de la ciudad de Tacna.</p> <p>c) El control del presupuesto de flujo de efectivo se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.</p> <p>d) El control del presupuesto financiero se relaciona en forma directa en la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna.</p>	
--	---	---	--

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO CONTROL DE PRESUPUESTOS OPERATIVOS

Sres. Contadores y jefes de las áreas operativas

Nos encontramos realizando un estudio, respecto al control de presupuestos operativos en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, es por ello que he elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma
Escala de valoración

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Control del presupuesto de ventas o ingresos					
1. Se desarrollan el seguimiento de los ingresos					

2. Se analiza las causas de las desviaciones					
3. Se controla los objetivos de venta.					
4. Se optimiza los objetivos de ventas hacia productos o servicios más rentables.					
5. Se desarrolla el control de ventas por periodos: meses, semanas o días					
Control del Presupuesto de Compras					
6. Se prevee las compras de suministros de funcionamiento que se harán durante determinado periodo, de acuerdo a directivas internas.					
7. Se controla las compras de suministros de funcionamiento que se harán durante determinado periodo.					
8. Se ejecuta el seguimiento y monitoreo de las compras de suministros de funcionamiento que se harán durante determinado periodo.					
Control de Presupuesto de flujo de efectivo:					
9. Se controla los recibos anticipados en su oportunidad.					
10. Se controla los gastos ejecutados en su oportunidad.					
11. Se controla la cantidad de capital de trabajo en su oportunidad.					
Presupuesto financiero					
12. Se controla los rubros y/o partidas del activo					
13. Se controla los rubros y/o partidas del pasivo					
14. Se controla los rubros y/o partidas del patrimonio.					

TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTES INTERPROVINCIALES DE LA CIUDAD DE TACNA, AÑO 2015

ESTIMADO SR.

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la toma de decisiones en las empresas de transportes interprovinciales de la ciudad de Tacna, año 2015, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones con la finalidad de conocer su percepción. Por tanto, deberá marcando con un aspa (X) el dígito que corresponda para cada afirmación.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4

Ítems	1	2	3	4
Eficiencia en la toma de decisiones				
1. Las decisiones de financiamiento se realizan en tiempo real.				
2. Se combina en forma apropiada el financiamiento a corto y largo plazo.				

3. Se determina adecuadamente que deudas no corrientes están por vencerse para presupuestar su pago respectivo.				
4. Mediante el uso presupuesto de flujo de efectivo, se decisiones financieras apropiadas.				
5. Se adopta decisiones apropiadas de financiamiento, a través de la evaluación del uso de alternativas de fondos y el establecimiento de normas de desempeño.				
6. Se adopta decisiones apropiadas en cuanto a cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital.				
7. Se adopta decisiones apropiadas en cuanto a cobros procedentes de la emisión de obligaciones sin garantía, préstamos, bonos, cédulas hipotecarias y otros fondos tomados en préstamo, ya sea a largo o a corto plazo.				
8. Las decisiones de financiamiento permiten cubrir compromisos con los suministradores de capital de la empresa.				
Eficacia en la toma de decisiones				
9. Adopta adecuadamente las decisiones de inversión en cuanto al				

coste inicial que le permite ampliar sus operaciones y lograr el desarrollo de estas.				
10. Adopta adecuadamente las decisiones de inversión en cuanto al horizonte temporal que le permita ampliar sus operaciones y lograr el desarrollo de estas.				
11. Adopta adecuadamente las decisiones de inversión en cuanto a los flujos netos de caja y precio de venta que le permita ampliar sus operaciones y lograr el desarrollo de estas.				
12. Aplica métodos de valoración de inversiones adecuadamente para poder decidir sobre la conveniencia o no de la inversión.				
13. Aplica el método de valoración denominado el plazo de recuperación.				
14. Aplica el método de valoración denominado el valor actual neto.				
15. Se ejecuta adecuadamente la evaluación de proyectos, en cuanto a decisiones de inversión.				
16. Se decide en forma apropiada cuales son los activos fijos que se deben adquirir.				

17. Se decide en forma apropiada cuando los activos fijos existentes deben ser renovados o dados de baja.				
18. Se adopta decisiones apropiadas en cuanto a pagos por la adquisición de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo.				
19. Se adopta decisiones apropiadas en cuanto a anticipos de efectivo y préstamos a terceros.				