

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE ESTUDIO DE CONTABILIDAD**



**Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa**  
**Hielnorv SAC Sullana 2021**

Tesis para obtener el título profesional de Contadora Pública.

**Autora:**

**Córdova Mondragón, Deysi**

**Código ORCID 0000-0002-6021-8066**

**Asesor:**

**Mg. Campoverde Nieves, Gerardo Ronald**

**Código ORCID 0000-0002-2307-3283**

**Piura - Perú**

**2021**

## Palabras clave

Tema : Proceso presupuestal, gestión empresarial.

Especialidad : Contabilidad

## Línea de investigación:

<b>Facultad</b>	Ciencias Económicas y Administrativas
<b>Programa</b>	Contabilidad
<b>Línea de investigación</b>	Presupuestos
<b>Área OCDE</b>	Ciencias Sociales
<b>Sub área</b>	Economía y Negocios
<b>Disciplina</b>	Economía

## Keywords

Topic : Budget process, business management.

Specialty : Accounting

## Lines of investigation

<b>Faculty</b>	Economic and Administrative Sciences
<b>Program</b>	Accounting
<b>Line of research</b>	Budgeting
<b>OECD area</b>	Social Sciences
<b>Subarea</b>	Economy and Business
<b>Discipline</b>	Economy

**Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la  
empresa Hielnorv SAC Sullana 2021**

**Stages of the budgeting process and business management of the  
company Hielnorv SAC Sullana 2021**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general describir la forma en que se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC de Sullana 2021.; fue de tipo descriptivo, con un nivel de investigación aplicada, diseño no experimental de corte transversal, lo cual permitió conocer las dos variables, mediante el uso de la entrevista como técnica de investigación, se utilizó como instrumento el cuestionario que fue aplicado a una población de 04 colaboradores de la empresa materia de estudio. La investigación, permitió llegar a las siguientes conclusiones, se pudo comprobar en el estudio que los procesos presupuestales en todas sus fases no se llevan a cabo de una manera eficiente, puesto que hay dificultades que hacen que estos tengan un nivel bastante bajo en su gestión, los presupuestos se elaboran sin tomar en cuenta herramientas y factores importantes para su elaboración, como información histórica de la empresa, indicadores externos, falta de consideración de objetivos y metas empresariales, falta de revisión y evaluación por parte de los directivos, poco o nulo control simultaneo o posterior a las etapas del proceso, evidenciándose la falta de gestión de tipo administrativo en las etapas del proceso presupuestal de la empresa.

---

**Palabras Clave:** Proceso presupuestal, gestión empresarial.

## ABSTRACT

The general objective of this research work was to describe the way in which business management is carried out in the stages of the budget process of the company Hielnorv SAC of Sullana 2021; it was descriptive, with a level of applied research, non-experimental design of transversal cut, which allowed to know the two variables, through the use of the interview as a research technique, the questionnaire was used as an instrument that was applied to a population of 04 collaborators of the company under study. The research allowed us to reach the following conclusions: it was possible to verify in the study that the budgetary processes in all their phases are not carried out in an efficient way, since there are difficulties that make them have a rather low level in their management, the budgets are elaborated without taking into account important tools and factors for their elaboration, The budgets are prepared without taking into account important tools and factors for their preparation, such as the company's historical information, external indicators, lack of consideration of business objectives and goals, lack of review and evaluation by management, little or no simultaneous or subsequent control of the stages of the process, evidencing the lack of administrative management in the stages of the company's budget process.

---

**Keywords:** Budget process, business management.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
Palabras claves	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Introducción	01
Antecedentes y fundamentación científica	01
Justificación	25
Problema	26
Operacionalización de las variables	27
Hipótesis	30
Objetivos	30
Metodología	31
Resultados	34
Análisis y discusión	60
Conclusiones	66
Recomendaciones	71
Referencias	73
Anexos	78

## **I. Introducción.**

### **1. Antecedentes y fundamentación científica.**

#### **1.1. Antecedentes**

Con respecto a los antecedentes internacionales consideró los siguientes:

**Arcos (2017)** en su investigación sobre gestión empresarial en una empresa de transporte en Ecuador, cuyo objetivo principal fue el desarrollo de una auditoría de gestión para lograr el mejoramiento en la efectividad de la gestión empresarial en la empresa de transportes, el estudio fue de tipo descriptivo, documental bibliográfica con un enfoque cuantitativo y cualitativo, la técnicas que se emplearon fueron la entrevista, encuestas y observación directa, y sus instrumentos, la entrevista, el cuestionario y la guía de observación, la muestra del estudio fue de 55 trabajadores tomados de una población de 65, dentro de los resultados se considera que la empresa no tuvo ninguna auditoría para conocer las debilidades que se presentan en el proceso de gestión empresarial, además que la gestión dentro de la administración no se encuentra orientada con las metas y objetivos de la corporación, muchas de las actividades que se realizan no son ejecutadas de acuerdo a lo planificado, entre otras, por otro lado, se obtuvo como conclusiones es que se desconoce el nivel de eficiencia en la gestión empresarial y de las metas y objetivos planteados, no se cuentan con presupuestos para realizar las actividades, es decir no hay planificación lo que dificulta el logro de objetivos.

**Doncel y Montes (2017)** realizó su estudio sobre presupuesto y gerencia financiera en empresas comerciales MIPYMES de Ecuador, tuvo como objetivo general y principal el dar a conocer al presupuesto como una herramienta que permite el control

de la gestión financiera en empresas comerciales, para lo cual desarrollo una investigación de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo y la utilización de información bibliográfica, las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista y encuestas que se llevaron a cabo a la alta gerencia y al área administrativa, teniendo como población encuestada a 20 trabajadores; dentro de los resultados se determinó que el presupuesto es una herramienta de control que permite vislumbrar algunos efectos que pueden influenciar la parte financiera y económica de la empresa, asimismo se concluye que las empresas mantienen como una estrategia la elaboración de presupuestos para realizar una buena gestión financiera, lo que permitirá alcanzar objetivos, identificar algunas falencias y buscar nuevas alternativas de solución a los problemas encontrados.

**Espinoza (2017)** En su investigación sobre gestión empresarial y productividad, realizó su estudio en la empresa diamante negro del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua - Ambato. Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión empresarial y el impacto en la productividad para la empresa diamante negro del cantón Pelileo. El autor utilizó un cuestionario y una guía de entrevista para recoger los datos de la muestra. El autor concluyó que ha determinado que la empresa tiene múltiples necesidades, tales como: falta de publicidad, falta de estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca de la empresa Diamante Negro, para que la gente conozca a fondo lo que ofrece la empresa y qué beneficios brinda, por lo que para ingresar al mercado, es necesario posicionar la marca Diamante Negro a través de estrategias del Ciclo Deming, ya que también se determinó que la empresa no contaba con un plan de marketing.

Con respecto a los antecedentes nacionales puedo considerar los siguientes:

**Sifuentes (2020)** en su investigación sobre gestión empresarial, en el departamento de planeamiento financiero de una empresa en la ciudad de Lima, cuyo propósito o objetivo fue determinar si el proceso de gestión empresarial se relaciona con la rendición de cuentas del departamento de planeación financiera, para lo cual aplicó una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental retrospectivo con corte transversal, para lo cual utilizó como instrumento la entrevista aplicada al personal trabajador de la empresa, la población de estudio estuvo conformada por 03 trabajadores, como resultados podemos citar que se comprendió la importancia de la gestión presupuestal en las empresas, la empresa presenta un buen manejo de la gestión presupuestal considerando cuan importante es la toma de precisiones en función de condiciones interiores y exteriores de la empresa, por otro lado los porcentajes de relación entre el presupuesto y la rendición de cuentas y del presupuesto con la programación del plan anual son altos, esto supone un nivel de relación alto entre la variables mencionadas. En las conclusiones podemos expresar que se llega a considerar al presupuesto como herramienta de control y gestión fundamental para el logro de los resultados esperados, mediante el cual se consigue cumplir con las programaciones de la empresa generando un buen control presupuestario entre lo programado y lo ejecutado.

**Trigoso y Ayllón (2019)** En su estudio sobre el proceso administrativo y la gestión empresarial, buscó identificar cómo se relaciona el proceso administrativo con la gestión empresarial en la Mecatrónica Hospitalaria Industrial E.I.R.L. de Iquitos, Perú, en el año 2018. Diseño descriptivo correlacional no experimental; explica los vínculos entre las variables proceso administrativo y gestión empresarial, tomando en cuenta las consideraciones y aportes de investigaciones anteriores que ayudaron a la comprensión del tema investigado, El autor en cuestión encuentra que el grado de proceso administrativo y la gestión empresarial son regulares, lo que significa que cuando la gestión empresarial es regular, el proceso administrativo es regular.

**Vilchez (2019)** en su investigación sobre presupuesto y gestión administrativa en una comisión de usuarios de la ciudad de Huacho, consideró como objetivo general poder llevar a cabo la demostración del presupuesto en la gestión administrativa de la comisión de usuarios, para ello trabajo una investigación de tipo aplicada con un nivel de investigación explicativo y de enfoque cuantitativo, la muestra sobre la cual se aplicó el estudio fue de 44 personas entre empleados y administradores, tomada de un población total de 50 personas, entre los resultados que se pueden enumerar tenemos que, a efectos de llevar a cabo un buena gestión administrativa se necesita de la información que proporciona el presupuesto de igual modo para una buena toma de decisiones que contribuyan al cumplimiento de objetivos, esta herramienta moderna proporciona información económica y financiera proyectada que debidamente gestionada hace posible que los procesos de planificación, organización, ejecución y control se orienten al cumplimiento de metas, concluye que el presupuesto influye significativamente en la gestión administrativa de la junta, la información que proporciona los presupuestos aseguran una buena planificación y organización de actividades

**Romero (2018)** en su investigación sobre Proceso Presupuestario, realizó su estudio en el Hospital Huaral, el objetivo de la investigación fue verificar cómo se relacionan el proceso presupuestario y la calidad del gasto en el hospital Huaral, el tipo de investigación que utilizo fue básica, no experimental, el autor hizo uso del cuestionario aplicado a la muestra conformada por 80 servidores, cuyos resultados se basaron en los datos, parece que ningún encuestado alega que el nivel de calidad de los gastos es inadecuado, por lo tanto el proceso presupuestario es inadecuado, mientras que 60 % de encuestados afirma que el nivel es satisfactorio, por lo que el proceso de presupuestación es satisfactorio y 10% de encuestados dice que el nivel de calidad del gasto es adecuado, con el proceso de presupuestación adecuado en

Hospital Huaral y Servicios Básicos de Salud, el autor concluye que existe una relación entre el proceso de presupuestación y la calidad de los gastos de la Unidad Ejecutora del Hospital Huaral y los Servicios Básicos de Salud, también muestran que existe una relación entre el programación y la calidad de los gastos de la unidad ejecutora del Hospital Huaral.

**Ayapi (2017)** en su estudio del proceso presupuestario y la administración pública, realizada a la parroquia Monzón-Huánuco, cuyo objetivo fue examinar el impacto de este proceso presupuestario en la gestión pública de la comunidad, el tipo de investigación realizada por el autor tiene un enfoque cuantitativo a nivel explicativo y de correlación no experimental. Utilizó un cuestionario que se aplicó a la muestra de 52 personas. Los resultados mostraron que existe una influencia significativa entre las dos variables, ya que por la existencia de recursos los trabajadores cumplen con las obligaciones de gestión. De esta forma se constató que más del 80% de los trabajadores tienen tiempo suficiente para realizar las tareas encomendadas por el Concejo Municipal, el autor, llega a la conclusión de que la planificación presupuestaria tiene un impacto significativo en la administración pública del municipio distrital de Monzón, Esto ha demostrado que la mayoría de trabajadores tienen los medios para hacer su trabajo. Además, el proceso presupuestario debe estar determinado por la capacidad de relacionar la opinión de las personas con los intereses de los técnicos para definir objetivos alcanzables a corto, medio y largo plazo.

Con respecto a los antecedentes locales puedo considerar los siguientes:

**Torres (2019)** En su investigación sobre gestión presupuestal en una empresa de combustibles en la ciudad de Piura, consideró como objetivo principal fue analizar el

control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles y el respaldo con bases teóricas si el control establecido se alinea a los objetivos estratégicos del área, para lo cual realizó una investigación de tipo teórica con enfoque cualitativo, de diseño no experimental con alcance transversal, la muestra para el presente estudio lo conformaron 5 expertos del área de distribución de combustibles, a quienes se les aplicó una entrevista. Los resultados que se pudieron percibir son, que los objetivos y planes que se proponen por el área son claramente identificados e integrados en las actividades del personal, sobre la estructura presupuestal, los encuestados indican que el nivel de cumplimiento es acorde a los estándares mensuales, las actividades se controlan y se cumplen cerca a lo óptimo, sobre la ejecución en algunos meses se debe aplicar de forma acelerada, lo que genera algunas molestias, atrasos para otras actividades y desviaciones en porcentajes altos comparadas con lo estimado. Concluye en que el control de gestión presupuestal compete a todas las áreas a fin de asegurar su alcance y evitar pérdidas de recursos, la estructura presupuestal ayuda a identificar claramente el nivel de ejecución presupuestal.

**Lara (2017)** En su investigación sobre la gestión empresarial, el autor realizó su estudio en la empresa Trasegen Lara E.i.r.l de Piura. Para analizar la gestión empresarial realizada por la empresa Trasegen Lara E.i.r.l, el autor utilizó un cuestionario administrado a 22 trabajadores y una entrevista con el gerente de la empresa, los resultados revelaron una serie de factores que determinaron las deficiencias de los procesos de gestión empresarial en relación a la empresa TRASEGEN LARA E.I.R.L., en cuanto a la planificación, organización, dirección y control. Si bien existen aspectos favorables relacionados principalmente con la dirección, aún es imprescindible tomar acciones correctivas para su orientación en el corto o mediano plazo. El autor concluye que es factible el diseño de una propuesta de gestión empresarial, que carecía de varios de los factores mencionados. En general, la gestión empresarial es regular, lo que permite concluir que las fases de la gestión

empresarial no se están desarrollando adecuadamente, lo que da lugar a una serie de deficiencias que repercuten significativamente en el desarrollo del trabajo de la empresa en relación con sus metas y objetivos predeterminados.

## **1.2. Fundamentación científica**

### **1.1.1. PROCESO PRESUPUESTAL**

**Burbano (2011)** destaca los diversos significados de presupuesto:

Uno de ellos explica que es "la evaluación planificada y metódica de las circunstancias operativas y de los resultados que debe alcanzar una organización durante un plazo determinado". El empresario de éxito debe planificar racionalmente la escala de sus operaciones y utilizar técnicas que le ayuden a programar los ingresos y los costes para generar beneficios, cuya consecución depende de la coordinación e interrelación metódica de todas las actividades de la empresa. Depende en gran medida de una buena organización, que se encarga de establecer procedimientos que no ahoguen la iniciativa de los individuos y que promuevan la determinación oportuna de las desviaciones detectadas en relación con las previsiones, para que en el futuro las estimaciones no reflejen cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

Otra noción proporciona el "conjunto coordinado de proyecciones que permite a la dirección de la empresa anticipar ciertos resultados fundamentales". La previsión se refiere a las decisiones que el "dirigente de la empresa" debe tomar por adelantado para alcanzar los resultados deseados. Antes de unos años, así se manejaban la mayoría de los empresarios. Hoy, la estrategia ha evolucionado. A menudo, el éxito depende de un equipo dedicado que intenta cumplir sus objetivos. Si no fuera por la experiencia de sus equipos de gestión y grupos de asesoramiento,

las organizaciones económicas más influyentes de cada nación no tendrían esta posición privilegiada.

Con respecto a la importancia del presupuesto indica que:

Las organizaciones se desenvuelven en un entorno económico imprevisible, por lo que deben planificar sus operaciones si quieren seguir siendo competitivas en el mercado, ya que cuanto mayor es la incertidumbre, mayores son los riesgos que hay que aceptar. En otras palabras, cuanto menos precisas sean las estimaciones, más habrá que estudiar el impacto de las variables externas en los resultados finales de la empresa. Esto es evidente en las naciones latinoamericanas de la década de 1980 que, debido a una mala gestión microeconómica, experimentaron importantes cambios en la inflación, la devaluación y los tipos de interés.

En cambio, en lo que se refiere al procedimiento presupuestario y de gestión.

La importancia de unos presupuestos excelentes en la administración de una empresa se entiende mejor cuando se vincula a los principios de la gestión, es decir, como parte de las actividades administrativas como la planificación, la organización, la coordinación, la dirección y el control.

El proceso presupuestario incorpora las funciones de planificación y control de la gestión administrativa. Además, la estructura, la coordinación y la dirección permiten la asignación de recursos y la ejecución de los planes para cumplir los objetivos.

El control presupuestario es el medio a través del cual se mantiene el plan operativo dentro de unas limitaciones predeterminadas. Compara los resultados reales con

los presupuestos, calcula las desviaciones y proporciona a la dirección componentes de juicio para la ejecución de medidas correctoras.

Sin un presupuesto, la dirección de una empresa no conoce la finalidad a la que debe dirigirse, no puede concretar los campos de inversión que merecen ser financiados, puede equivocarse en la gestión de sus recursos económicos, carece de una base sólida para utilizar su capacidad de producción instalada y no dispone de la información necesaria para medir la consecución de sus objetivos. Al carecer de presupuestos, es difícil controvertir las ventas, el suministro, la producción y/o los beneficios conseguidos.

### **Etapas del proceso presupuestal**

**Burbano (2011)** Si el emprendedor pretende utilizar el presupuesto como una herramienta de planificación y control, se deben considerar los siguientes pasos en su elaboración, cuando el sistema está en funcionamiento o en un intento de implementarlo.

1. Preiniciación.
2. Elaboración de presupuesto.
3. Ejecución.
4. Control.
5. Evaluación.

### **Primera etapa. Pre iniciación**

**Burbano (2011)** En esta etapa, se analizan las tendencias de los indicadores primarios utilizados para calificar la gestión (ventas, costes, precios de la cuota de

mercado, márgenes de beneficio, rentabilidad, cuota de mercado, etc.) a partir de los hallazgos previamente adquiridos. Si en una primera etapa se revisan y estudian las preferencias de los indicadores primarios, junto con los elementos externos que pueden impactar en la organización, este diagnóstico ayuda a sentar las bases de la planificación estratégica y táctica, para que la organización sea objetiva. toma de decisiones en las siguientes áreas:

- Selección de estrategias competitivas: diferenciación y/o liderazgo en costes
- Selección de opciones de crecimiento, incluyendo el crecimiento intenso, integrado y diversificado.

La elección de las estrategias competitivas o de las alternativas de desarrollo interpreta la naturaleza de los objetivos generales y particulares determinados por la dirección, incluyendo los siguientes ejemplos:

Los objetivos generales son los siguientes:

- Colocar artículos con atributos competitivos, precios adecuados para el consumidor y márgenes de beneficio atractivos en los canales de comercialización designados.
- Ampliar el alcance geográfico de los mercados mediante la expansión de las regiones de distribución de los productos.
- Integrar los componentes de "valor y dividendo" en una tasa de rendimiento atractiva para los accionistas.
- Establecer actividades comerciales que apoyen el desarrollo de un negocio dinámico, rico y en expansión.

- Consolidar la cuota de mercado mediante productos de alta calidad, campañas de marketing activas y un personal de ventas bien formado.
- Establecer y sostener un ambiente organizativo que haga coincidir los objetivos del negocio con los de los empleados.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Conseguir un aumento del X% en el volumen de ventas anual, indicado como un aumento del Y% en las variaciones de precios y un aumento del Z% en la formación del mercado.
- Lograr un rendimiento medio anual de la inversión del X por ciento antes de impuestos.
- Lograr una integración del X por ciento en la producción del producto y crear una empresa que venda Z1 y Z2.
- Las operaciones habituales de la empresa deben apoyarse con fondos procedentes de sus ingresos internos (ventas en efectivo, recuperación de la cartera, rendimiento de las inversiones temporales).

Una vez definidos los objetivos específicos, se procede a la asignación de recursos, sobre todo cuando surge la necesidad de proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad instalada, adquisición de empresas, sustitución de activos tecnológicos, sistematización, etc.) y de estrategias y políticas que contribuyan a la consecución de los objetivos propuestos.

## **En la Segunda etapa. Elaboración del presupuesto**

**Burbano (2011)** Con base en los planes aprobados para cada nivel de función de gestión, se pasa por la etapa en la que adquieren una dimensión monetaria en términos presupuestarios; proceda de acuerdo con las siguientes reglas:

En el área de ventas, su valor depende de la perspectiva de los volúmenes esperados que se comercializarán y de los precios. Para asegurar la consecución de los objetivos comerciales se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales publicitarios y la política crediticia. Se tendrán en cuenta los ingresos por ventas y las variaciones de precios, además de tomar sus propias decisiones en beneficio de la organización.

- En el frente de producción, las cantidades a fabricar o ensamblar se programan según cálculos de ventas y políticas de inventario.
- Con base en los programas de producción y las políticas que regulan el nivel de existencias de materias primas, insumos o componentes, las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos de dotación de personal impuestos por cada gerente, de acuerdo con los criterios de remuneración y la normativa gubernamental que éste imponga, el jefe de relaciones laborales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de los sueldos de todos los administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión especiales requieren un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos. De hecho, el cálculo de los requerimientos económicos relevantes para los estudios de viabilidad o estudios de viabilidad o para la ejecución de los proyectos puede recaer en un órgano

adscrito a la dirección, en la oficina de planificación cuando forma parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.

- Son responsables de la función de presupuesto para recopilar información sobre actividades y programas normales que merecen una mayor inversión. El presupuesto consolidado se enviará a la gerencia o la Presidencia con los comentarios y recomendaciones relevantes. Analizando el presupuesto y discutiendo sus beneficios económicos, se ajusta, publica y difunde. El personal delegado tiene la capacidad de sintetizar la investigación de operaciones normales, además de los programas que merecen financiamiento adicional.

### **Tercera etapa. Ejecución**

**Burbano (2011)** En el proceso de presupuestación, la implementación está relacionada con la "implementación de los planes" y el interés relacionado en lograr los objetivos planteados, es decir, ejecutar el presupuesto para lograr los objetivos propuestos, siendo la Comisión de Presupuestos la principal impulsora, ya que vale la pena mencionar si los miembros no escatiman esfuerzos para hacer un uso eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos a su disposición. que, si cada socio responsable de su área se dedica al cien por cien a su trabajo sin ninguna supervisión, se pueden alcanzar los objetivos marcados.

### **Cuarta etapa. Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real**

**Burbano (2011)** Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la implementación de cada una de las actividades empresariales, se puede decir que su competencia sería parcial al no incluir este paso donde es posible determinar en

qué medida empresas con el presupuesto como estándar de medición. Por tanto, los pronósticos se enfrentan al control diario de la realidad. Por lo tanto, todas las actividades comerciales en esta etapa se calculan haciendo una comparación entre el presupuesto y la realidad de la empresa.

Las actividades más importantes a realizar en esta etapa son:

1. Elaborar informes de ejecución parciales y acumulativos que contengan comparaciones numéricas y comparativas porcentuales de lo real y presupuestado, cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios, otros como avances en obra, puntualidad y en compras expresas deberán incluirse en unidades debido a los acuerdos firmados forma la base del control.

2. Analizar y explicar las razones de las discrepancias ocurridas.

Implementar acciones correctivas o modificar el presupuesto en caso de ser necesario, por ejemplo, cuando existan cambios prematuros en las tasas de interés o coeficientes de devaluación que afecten las previsiones de las empresas que operan internacionalmente.

Todo lo anterior se hará en tiempo real.

### **Quinta etapa. Evaluación**

**Burbano (2011)** Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se elabora un informe crítico sobre los resultados obtenidos que incluirá no solo las variaciones sino también el comportamiento de cada una de las funciones y actividades del negocio. Habrá que analizar los fallos de cada una de las etapas iniciales y reconocer los aciertos y valorar que este tipo de actuaciones es

importante como plataforma para superar la resistencia a la planificación que se materializa en los presupuestos.

Así, en esta etapa se elabora el informe sobre el desempeño obtenido, así como el estudio de todas las etapas reconociendo los triunfos, enfatizando que estas herramientas son importantes y necesarias en la organización es inevitable.

#### Áreas de conocimiento utilizadas en la elaboración de presupuestos

Las herramientas utilizadas en la elaboración de los presupuestos son diferentes, y su valor radica en facilitar los cálculos que promoverían una adecuada implementación y un adecuado control del sistema presupuestario. Los más importantes incluyen finanzas, estadísticas, administración, contabilidad y finanzas.

La economía es crucial porque el análisis de factores como la inflación, la devaluación y las tasas de interés juega un papel crucial en las previsiones. De la misma forma, el conocimiento profundo de los mercados de capitales nacionales e internacionales contribuye a la toma de decisiones sobre financiamiento e inversiones.

Las estadísticas brindan herramientas muy valiosas, como métodos de pronóstico, números de índice, series de tiempo y otros que son importantes para reducir el grado de incertidumbre en el futuro.

La administración proporciona principalmente conceptos relacionados con la planificación, coordinación de actividades y flujos de información; En este punto destacan herramientas como la ruta crítica y Gantt, que son cruciales para controlar.

La contabilidad, al representar la expresión monetaria de las decisiones de gestión, respalda el sistema porque el presupuesto se ha definido como "contabilidad para el futuro", por lo que la contabilidad y el presupuesto son de suma importancia para una organización.

Además de promover un análisis global y sectorial del sistema, las finanzas promueven una evaluación objetiva de las mejores opciones para considerar el organismo directo. La gestión financiera juega un papel importante en la valoración del organismo directo, ya que actúa en todas las fases de la planificación, en la selección de fuentes de financiación, en el análisis de inversiones temporales o permanentes y en la fijación de niveles de costes que reducen costes. Finanzas proporciona a la administración instrumentos como los puntos de equilibrio y el índice convencional de facturación, liquidez, deuda y ganancias que se utiliza para evaluar la administración.

Además, existen aspectos procedimentales, técnicos y operativos del presupuesto que son importantes para la integración del sistema, entre los que destacan las perspectivas financieras diseñadas para facilitar los cálculos, la consolidación de necesidades y la coherencia de los objetivos marcados por cada nivel funcional. La información en los cuadros representa la base para los presupuestos y los informes financieros estimados.

### **1.1.2. GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Jordán (2018)** En el ámbito de la administración pública, el desarrollo de herramientas para la gestión de empresas y organizaciones ha alcanzado nuevos niveles de aplicación teórica y práctica que, a través de determinadas estructuras o relaciones, han encontrado la forma de demostrar cómo deben gestionarse las

unidades empresariales de valor añadido. En este sentido, la gestión empresarial surge como una aplicación dependiente de las responsabilidades administrativas fundamentales de planificación, organización, gestión y control. Prioriza la consecución de los objetivos establecidos con indicadores, establece procedimientos centrados en la toma de decisiones, utiliza los recursos disponibles para priorizar el conocimiento y aplica sus métodos para generar resultados cuantificables. Comprende un paradigma de gestión evolutivo basado en la integración de componentes en un enfoque sistémico y la proyección a largo plazo en un enfoque estratégico.

La gestión empresarial debe considerarse como un modelo impulsor que conecta los objetivos, los procesos, las actividades, las elecciones y los resultados que interactúan dentro de una organización y se consideran como un todo integrado dentro de un proceso temporal específico. El gobierno corporativo incluye el proceso administrativo y el propio proceso funcional, utiliza el sistema de información como ayuda para la toma de decisiones, prioriza la definición de objetivos con sus respectivos indicadores de cumplimiento, identifica los procesos clave, las variables competitivas y sus factores críticos de éxito, se esfuerza por la consecución permanente de resultados que permitan la medición objetiva y oportuna del uso de índices y considera que la presencia de un consejo de administración es un requisito previo para un gobierno corporativo eficaz.

Concluye que "el gobierno corporativo debe ser entendido como un proceso administrativo que enfatiza la planeación, la ejecución y el control", respondiendo al propósito de la organización (misión) y a los objetivos involucrados, y desarrollando procesos en busca de la mejora continua; enfatiza la toma de decisiones, muestra los resultados alcanzados y los pone a disposición del control para su comparación con las metas, determina el nivel de desempeño y la relación

con la tarifa. Para ello, se emplean canales de información que conectan los componentes del modelo y completan su estructura.

**Mora, Duran y Zambrano (2016)** La gestión empresarial se refiere a los métodos y técnicas utilizados para garantizar la viabilidad económica de una empresa. Tiene en cuenta varios elementos, como los financieros, los productivos y los logísticos. La gestión empresarial es una de las características más importantes de un empresario. En el marco de una economía de mercado, comprende las numerosas competencias que deben desarrollarse para cubrir diversas partes de una actividad comercial específica.

En el mundo empresarial, la gestión es un instrumento crucial para el crecimiento económico, no sólo para las empresas que utilizan sistemas de gestión, sino también para su industria o nación.

La calidad en la gestión empresarial ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, siendo el objetivo principal establecer procesos completamente planificados en los que siempre se comprendan las circunstancias o escenarios típicos ideales de funcionamiento. La gestión de la calidad no sólo ofrece la posibilidad de diseñar procesos, sino también de implantar procedimientos para supervisarlos y mejorarlos.

La gestión empresarial es un aspecto crucial de toda empresa; si se aplica una gestión excelente, el negocio se expandirá, pero si se aplica una gestión deficiente, el negocio disminuirá. Principales funciones de la gestión empresarial.

### **Técnicas de gestión empresarial:**

El análisis estratégico implica el diagnóstico de la situación, la identificación de las situaciones políticas, económicas y sociales internacionales y nacionales más probables y el análisis de los agentes comerciales externos de la empresa.

Gestión organizativa o proceso administrativo: planificar el trabajo futuro previsto de la empresa y definir la estrategia y las metas u objetivos que debe alcanzar la empresa; organizar, determinar las funciones y la estructura necesarias para alcanzar el objetivo, establecer la autoridad y asignar la responsabilidad a las personas que se encargarán de esas funciones.

Gestión de la tecnología de la información es el uso de las tecnologías de la información y la comunicación internas y externas a todos los sectores de una empresa para tomar decisiones adecuadas utilizando Internet.

La Gestión Financiera incluye la obtención de dinero y crédito al menor coste posible, así como la asignación, el control y la evaluación del uso de los recursos financieros de una empresa con el fin de lograr la máxima rentabilidad, manteniendo al mismo tiempo suficientes registros contables.

La gestión de los recursos humanos tiene como objetivo hacer el uso más eficaz de la mano de obra mediante la gestión de la contratación, el mantenimiento y el desarrollo de los trabajadores.

Gestión de Operaciones de Suministro y Distribución y Logística: proporcionar bienes y servicios que satisfagan al consumidor transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, etc. en productos finales dispersos. en productos finales debidamente dispersos.

Gestión medioambiental: concienciar a toda la empresa de la necesidad de aplicar medidas de protección medioambiental.

### **Proceso de la gestión empresarial.**

**Jordán (2018)** La gestión empresarial en cualquier organización social es, por tanto, un proceso imprescindible para el desarrollo de las actividades y la obtención de resultados, lo que nos lleva a explicar su funcionamiento y a destacar las variables que deben ser consideradas en sus actividades. comportamiento.

### **Planificación:**

Se encarga de formular el plan estratégico y los planes operativos de cada gestión. Para ello, realiza un diagnóstico, establece las estrategias y políticas de la empresa, define los objetivos estratégicos y de gestión con sus respectivos indicadores, asigna los responsables, los plazos de ejecución, los recursos necesarios, los cuantifica y formula el presupuesto anual. Este presupuesto es de carácter financiero, ya que prevé los ingresos y los costes reales de la empresa, teniendo en cuenta todas las decisiones tomadas de antemano, las normas de funcionamiento, las variables estándar y las hipótesis subyacentes. Es posible diseñar el presupuesto a largo plazo, haciéndolo coherente con el plan estratégico y permitiendo proyecciones futuras creíbles. Muchos autores consideran que el presupuesto, como manifestación cuantitativa de la planificación, es el verdadero plan de una empresa.

**Organización:**

**Hernández (2011)** dirige, selecciona y evalúa al personal para que haga el mejor trabajo posible según la estrategia.

(“¿Qué es la gestión empresarial y cuál es su importancia?”, 2019) Este es un aspecto crucial ya que, al igual que la planificación, determina el éxito o fracaso futuro de la empresa. Ya que aquí es donde se distribuyen y coordinan las tareas de los colaboradores. Además del tiempo que se requiere para completar este procedimiento. Todo con el fin de establecer un orden y lograr los objetivos corporativos.

**Dirección:**

**Hernández (2011)** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

(“¿Qué es la gestión empresarial y cuál es su importancia?”, 2019) Este punto es para aquellos que pueden liderar y dirigir un equipo. Además, debe estar al tanto de lo que hace su personal e inspirarlo para que logre sus objetivos. Si los empleados no se sienten cómodos, no serán productivos, lo que irá en detrimento del crecimiento de la empresa.

**Control:**

**Jordán (2018)** es el procedimiento que establece el uso lógico de los recursos para alcanzar los objetivos. Se realiza comparando los resultados reales con los previstos. Así, se identifican las desviaciones y se realizan acciones correctivas para mantener el crecimiento de las actividades dentro de los rangos y limitaciones

predeterminados. Para ello es necesario modificar los planes a corto plazo para el futuro y, si es necesario, también los planes estratégicos. Según Pacheco et al. (2004), "a través del control, el sistema se evalúa en función de la retroalimentación creada en respuesta a la desviación del objetivo" (p.11).

El control de gestión es la herramienta exacta para describir el funcionamiento de esta fase del proceso.

El control de gestión se lleva a cabo cumpliendo dos fases continuas e interdependientes, la primera de las cuales corresponde al seguimiento o supervisión estratégica y la segunda a la evaluación estratégica. La primera permitirá evaluar periódicamente la ejecución del plan operativo e incluir las revisiones necesarias para reaccionar a tiempo y, en su caso, prever los cambios y obstáculos internos y externos. El segundo será el resultado de la verificación y el análisis de los resultados adquiridos en cada gestión, que se comparan con los objetivos predeterminados, permitiendo la retroalimentación y el aprendizaje para los planes futuros. Su alcance va más allá de la gestión y permite la continuidad y proyección de la empresa, siendo el objetivo primordial del monitoreo estratégico "monitorear continuamente el desarrollo de las actividades organizacionales y determinar el grado de cumplimiento con base en indicadores de desempeño previamente establecidos."

### **Importancia de una buena Gestión empresarial**

Se revela en el artículo sobre la administración empresarial ("¿Qué es la gestión empresarial y cuál es su importancia?", 2019) que una excelente administración empresarial requiere saber dirigir a las personas que se supervisan. Ya sea que rindan bien, que lleguen temprano, que cumplan con sus objetivos o que brinden

un pésimo servicio al cliente. Además, genera problemas de adherencia a los procesos, entre otros. Con frecuencia, esto se debe a la falta de motivación de los empleados. Además, hay que planificar las operaciones empresariales que se quieren hacer y utilizar los recursos existentes en la empresa. Por lo tanto, una gestión empresarial competente garantizará que su empresa nunca quiebre, ya que será capaz de adaptarse a los cambios del mercado o del lugar de trabajo. Esto es necesario para que la empresa no se estanque y fracase.

Además, no es necesario que una empresa haya utilizado la gestión empresarial durante años en el mercado. Esto implica que puede ser utilizada por cualquier empresario que cree una empresa. Con ella, progresará a un ritmo constante y seguro, asegurando el éxito de la empresa a corto plazo.

Por lo tanto, la gestión empresarial es la administración de una firma que tiene un desarrollo continuo. Sin embargo, no depende de una sola persona, sino de un equipo de gestión competente. Ellos deben asegurar el correcto crecimiento de la empresa en el ámbito empresarial. Del mismo modo, el propietario de una empresa debe contar con un grupo de asesores que le ayuden en la toma de decisiones. De lo contrario, la empresa se enfrenta a una importante amenaza de extinción en el mercado.

## **2. Justificación.**

El presente trabajo de investigación se realiza para determinar la manera en que se lleva a cabo la gestión empresarial en cada etapa del proceso presupuestal de la empresa en estudio.

### **Justificación Teórica**

Esta investigación se justifica con el propósito de proporcionar al conocimiento existente y antecedente para futuras investigaciones en el campo de la gestión empresarial y sobre todo en la aplicación del proceso presupuestal en la empresa privada.

### **Justificación Práctica**

La investigación se justifica de manera práctica porque existe la necesidad de mejorar la aplicación de la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal en la en la empresa privada en estudio, las estrategias que se debieran tomar en cuenta para mejorar cada año la gestión empresarial de la empresa en estudio.

### **Justificación Metodológica**

Esta investigación se realiza teniendo en cuenta los procedimientos de la investigación científica permitiendo continuar con demás investigaciones en el tamaño que se diseñen y validen instrumentos de recolección de datos para el estudio del proceso presupuestal en la gestión empresarial de la empresa en estudio.

### **Beneficio Social**

Esta investigación tiene un beneficio social puesto que los resultados obtenidos permiten hacer frente a posibles obstáculos en materia presupuestal permitiendo mejorar el grado de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial y en consecuencia

el logro de los objetivos de la empresa, esta mejora de la empresa repercute además en los trabajadores, en su compensación, esta se verá incrementada gracias a la buena gestión empresarial que permitirá el incremento de la rentabilidad.

Por otro lado, una buena gestión presupuestal permitirá el uso eficiente de los recursos que repercutirá positivamente en el patrimonio de la empresa, pudiéndose lograr un incremento en la renta, y en consecuencia ingresos al país a través del pago de impuestos, a efectos que este cumpla con las necesidades de la población.

Por lo expuesto queda justificado que el beneficio social de la investigación se extiende desde conocer como se gestionan los presupuestos en la empresa, mejorar los mismos en los que se deba, y de ello generar una mejora en la gestión de los recursos e inversiones que repercutan en el patrimonio de la misma, esto conlleva a que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones para con el estado y para con sus trabajadores; con el estado aportando a través de impuestos, para que este pueda realizar obras en bien de la población y con los trabajadores cancelando sus remuneraciones generando capacidad de gasto y apoyando al sustento familiar.

### **Aporte científico**

La investigación considera un aporte científico pues sirve para que los investigadores tengan conocimiento de que se han hecho estudios investigativos en este ámbito, y sirva como antecedente a los estudiantes para realizar futuros estudios más profundos de estas variables, como vemos la investigación dará a conocer cómo es que se lleva a cabo la gestión empresarial aplicada por la empresa en las etapas del proceso presupuestal, permitiendo nuevos conocimientos al respecto logrados a través del estudio de algunas dimensiones que poseen las variables consideradas.

Este estudio a considerado nuevos resultados investigativos de las variables trabajadas en este estudio, que permitirán considerar puntos en comparación con investigaciones futuras que arrojen nuevos o similares resultados al respecto.

### **3. Problema:**

¿De qué manera se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021?

## **4. Conceptualización y Operacionalización de las variables**

### **4.1. Conceptualización.**

#### **Variable independiente: Gestión empresarial**

Jordán (2018) la Gestión Empresarial es un modelo de conducción que vincula objetivos, procesos, acciones, decisiones y resultados que interactúan en una organización, vista como un todo integrado dentro de un proceso de tiempo determinado.

#### **Variable dependiente: Etapas del proceso presupuestal**

Burbano (2011) Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa.

### **4.2. Operacionalización de las variables:**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTAL**

<b>VARIABLES</b>	<b><u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u></b>	<b>DIMENSION Y MARCO CONCEPTUAL</b>	<b><u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u></b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>
<b>ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTAL</b>	Burbano (2011) Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa.	<b>Pre iniciación</b> Burbano (2011) En esta fase se evalúan los resultados anteriores y se examinan los patrones de los indicadores primarios utilizados para calificar la gestión.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 1 a 2	Información histórica	1.
				Estrategias competitivas	2.
		<b>Elaboración</b> Burbano (2011) en la que los planes aceptados para cada nivel funcional reciben un componente monetario.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 3 a 4	Presupuesto de ventas	3.
				Revisión del presupuesto	4.
		<b>Ejecución.</b> Burbano (2011) define la "ejecución de los planes" como el interés por cumplir las metas establecidas, siendo el comité de presupuesto el principal impulsor.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 5 a 6	Planes y objetivos	5.
				Programación	6.
		<b>Control</b> Burbano (2011) etapa en la que se puede determinar hasta dónde puede llegar la empresa con el presupuesto como patrón de medida; es la etapa en la que se calculan todas las actividades de la empresa y se hace una comparación entre las actividades presupuestadas y las reales de la empresa.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 7 a 8	Objetivos Alcanzados	7.
				Control Simultaneo	8.
				Implementación de correctivos	9.
		<b>Evaluación</b> Burbano (2011) se redacta un informe crítico sobre los datos adquiridos, que incluirá no sólo los cambios sino también el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. además de todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 9 a 10	Cotejaciones	10.
				Resultados Obtenidos	11.
				Análisis de Fallas.	12.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

**GESTIÓN EMPRESARIAL**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSION Y MARCO CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	ITEMS	
<b>GESTION EMPRESARIAL</b>	Hernández (2011) La Gestión Empresarial se basará en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas. Para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y tecnología será el principal agente para el cambio económico.	<b>Planeación</b> Jordán (2018) se encarga de elaborar el plan estratégico y los planes operativos de cada dirección. Para ello, realiza un diagnóstico, establece las estrategias y políticas de la empresa y especifica los objetivos estratégicos y de gestión.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 3 preguntas de 1 a 3	Definir de metas	1.	
				Definir estrategias	2.	
				Visión misión o	3.	
			<b>Organización</b> Hernández (2011) brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 3preguntas de 4 a 6	Diseño de la estructura	4.
			Determinación de tareas		5.	
			Documentos normativos		6.	
			<b>Dirección</b> Hernández (2011) dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 3 preguntas de 7 a 9	Seguimiento de actividades	7.
			Motivación		8.	
			Liderazgo		9.	
			<b>Control</b> Jordán (2018) es el procedimiento que establece el uso lógico de los recursos para el cumplimiento de las metas. Se hace efectivo comparando los resultados reales con los previstos.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 3 preguntas de 10 a 12	Monitoreo del desempeño	10.
			Comparación de resultados		11.	
			Estándares		12.	

## **5. Hipótesis**

La gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC de Sullana 2021, es ineficiente.

## **6. Objetivos**

### **6.1. Objetivo general**

Describir como se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC de Sullana 2021.

### **6.2. Objetivos específicos**

1. Determinar como se desarrollan las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021.
2. Estimar el nivel de eficiencia en la gestión empresarial de los procesos presupuestales de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021.

## **II. Metodología.**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación.**

#### **2.1.1. Tipo de investigación:**

Arias (2016) El tipo de estudio realizado es descriptivos en cuanto caracterizan las variables para determinar su estructura o comportamiento.

La investigación a realizar según el tipo de estudio es Descriptivo, pues describirá operacionalmente las variables en un contexto en particular.

#### **2.1.2. Diseño de investigación:**

Es no experimental, y de corte transversal porque las variables no fueron manipuladas, la aplicación del cuestionario y la obtención de información se hizo en un solo instante.

M → X

M → Y

Dónde:

X: Variable Independiente: Gestión empresarial

Y: Variable dependiente: Etapas del proceso presupuestal

## 2.2. Población y muestra

### 2.2.1. Población

Hernández (2014) Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

#### **Tamaño de la población:**

**P** = 04 (Trabajadores de la entidad)

### 2.2.2. Muestra

Hernández (2014) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.

En este estudio no se empleará lo que se denomina como **población-muestra**, ya que la misma población se trabajará como muestra.

## 2.3. Técnicas e instrumentos

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Encuesta	Cuestionario

### 2.3.1. Técnicas

Arias (2016) define la encuesta como una técnica que intenta obtener información proporcionada por un grupo o muestra de sujetos en un momento dado sobre ellos mismos o en relación con un tema específico.

### 2.3.2. Instrumentos

Arias (2016) la define como la modalidad de encuesta realizada por escrito utilizando un instrumento o formato de papel que contiene una serie de preguntas.

Este instrumento se utilizará para recolectar la información de las dos variables independientes, se utilizará la forma impresa del instrumento, para cada variable.

### 2.4. Procesamiento y Análisis de la Información

Los instrumentos de investigación fueron desarrollados específicamente para el presente estudio, diseñando los respectivos cuestionarios (dos), uno para analizar la variable etapas del proceso presupuestal y el otro para analizar la variable de gestión empresarial, para ello fue necesario probar la validez mediante el juicio de expertos.

#### Técnicas de procesamientos y análisis de datos:

- Procesamiento: Se asignaron pesos a las alternativas de cada ítem en el cuestionario elaborado bajo el Scala de Likert.

SCALA DE LICKERT	PESOS
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Los datos se procesaron en el aplicativo Excel

- Método de análisis de datos:
  - ✓ Estadística descriptiva: Se usó para describir los resultados en la base de tablas de frecuencia y Gráficos de barras.

### III. Resultados

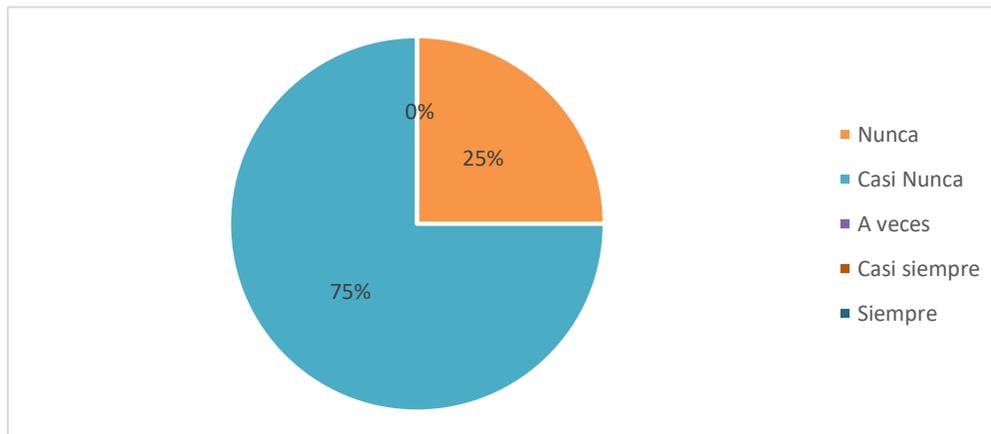
#### Resultado de encuesta a trabajadores de la Empresa Hielnorv SAC.

TABLA 1.

*Metas definidas para alcanzar objetivos.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 1.** *Metas definidas para alcanzar objetivos.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

#### **INTERPRETACIÓN:**

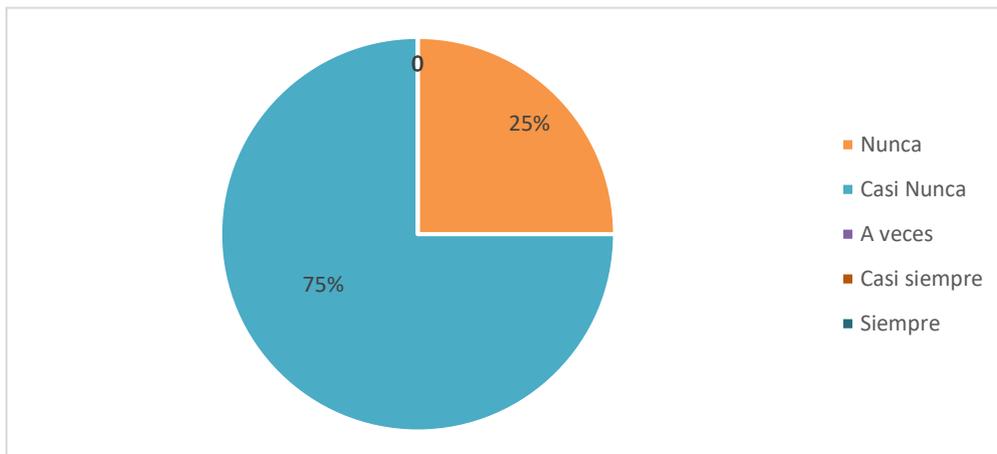
La Tabla 1, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿La empresa tiene bien definidas sus metas para el alcance de sus objetivos?, así podemos observar que el 25% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y otro 75% que casi nunca se cumple con la definición de metas para alcanzar los objetivos, dentro de la etapa de planificación en la gestión empresarial.

**TABLA 2.**

*Estrategias definidas para alcanzar objetivos.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 2.** *Estrategias definidas para alcanzar objetivos.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

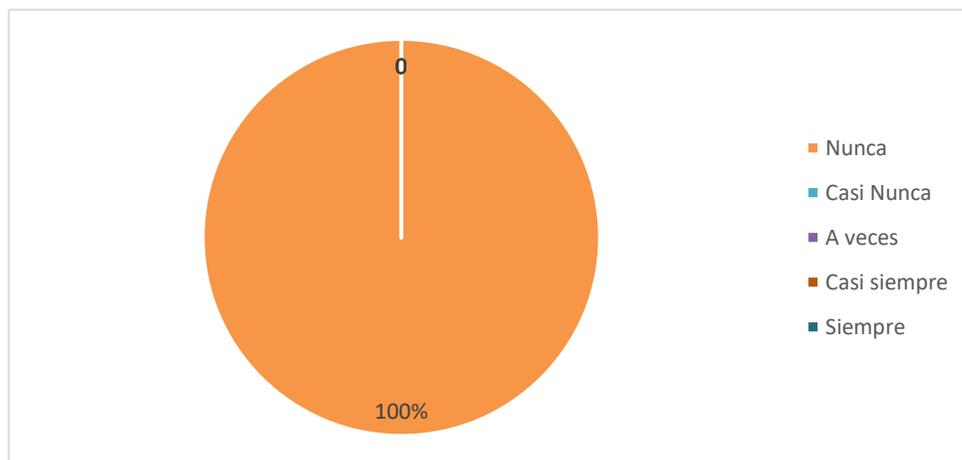
La Tabla 2, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿La empresa define estrategias para la consecución de sus objetivos?, así podemos observar que el 25% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y otro 75% que casi nunca se cumple con la definición estrategias para la consecución de objetivos, dentro de la etapa de planificación en la gestión empresarial.

**TABLA 3.**

*Se ha definido Misión, visión de la empresa.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	4	100%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 3.** *Se ha definido Misión, visión de la empresa.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

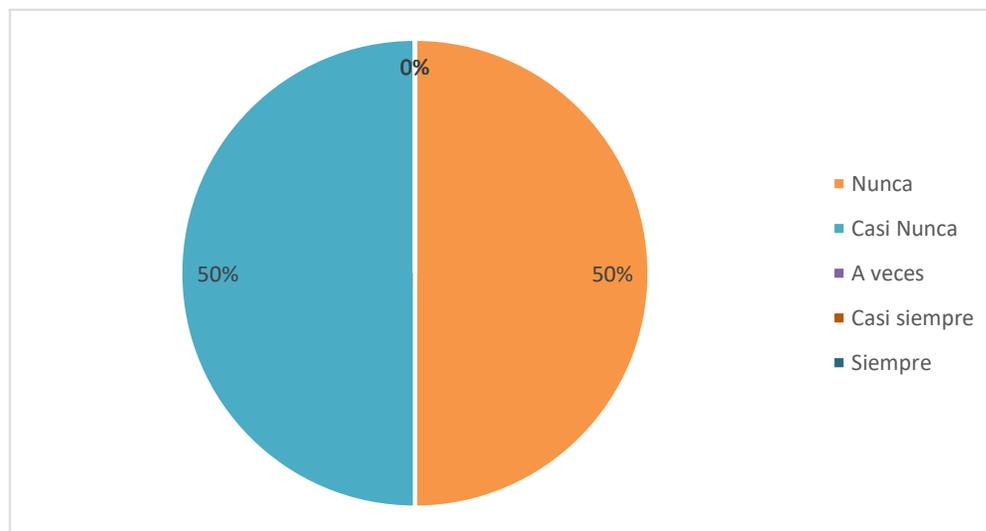
La Tabla 3, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿Cuenta la empresa con la visión y misión definidas?, así podemos observar que el 100% de las respuestas de los encuestados indican que nunca se cumple con definir la misión y visión de la empresa, dentro de la etapa de planificación en la gestión empresarial.

**TABLA 4.**

*Existencia de una estructura organizacional en la empresa.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	2	50%
Casi nunca	2	50%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 4.** Existencia de una estructura organizacional en la empresa.

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

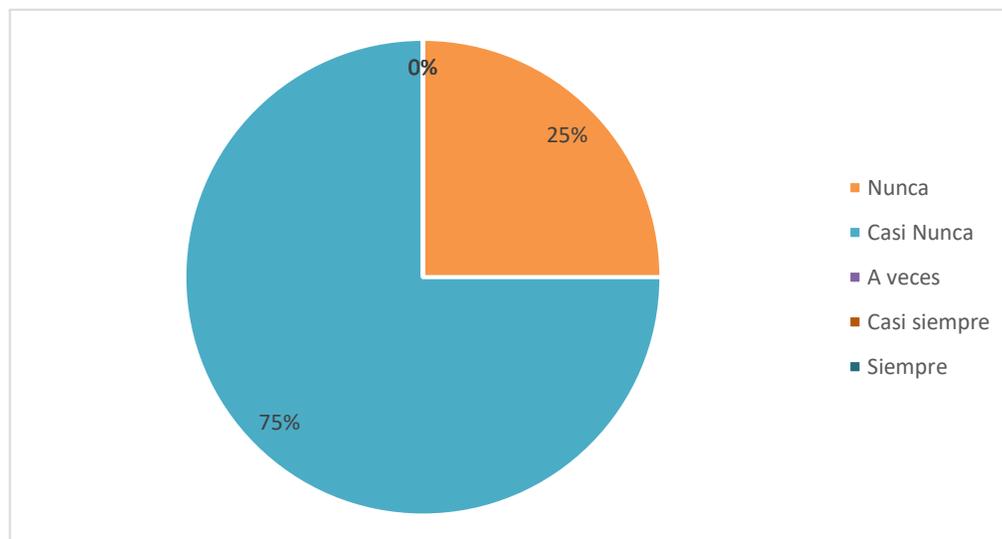
La Tabla 4, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿Existe una estructura organizacional formal e la empresa Hielnorv SAC Sullana?, así podemos observar que el 50% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y el otro 50% que casi nunca se cumple con definir una estructura organizacional formal, en la empresa dentro de la etapa de organización en la gestión empresarial.

**TABLA 5.**

*Tareas establecidas en el MOF de la empresa.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 5.** *Tareas establecidas en el MOF de la empresa.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

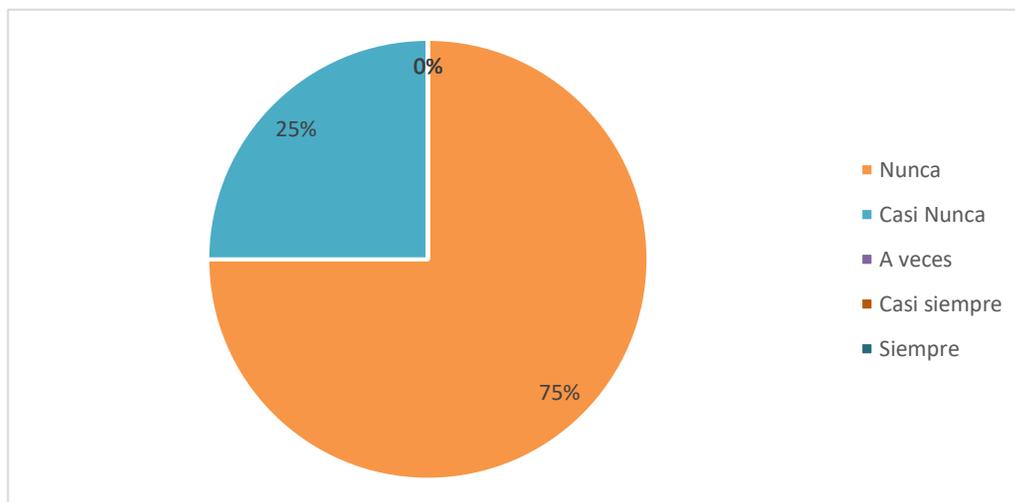
La Tabla 5, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿Están establecidas las tareas del personal en el manual de funciones de la empresa?, así podemos observar que el 25% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y el otro 75% que casi nunca se cumple con establecer las tareas del personal en el MOF, en la empresa dentro de la etapa de organización en la gestión empresarial.

**TABLA 6.**

*Existencia de documentos normativos, organigrama, Reglamentos internos, etc.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	3	75%
Casi nunca	1	25%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 6.** *Existencia de documentos normativos, organigrama, Reglamentos internos, etc.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

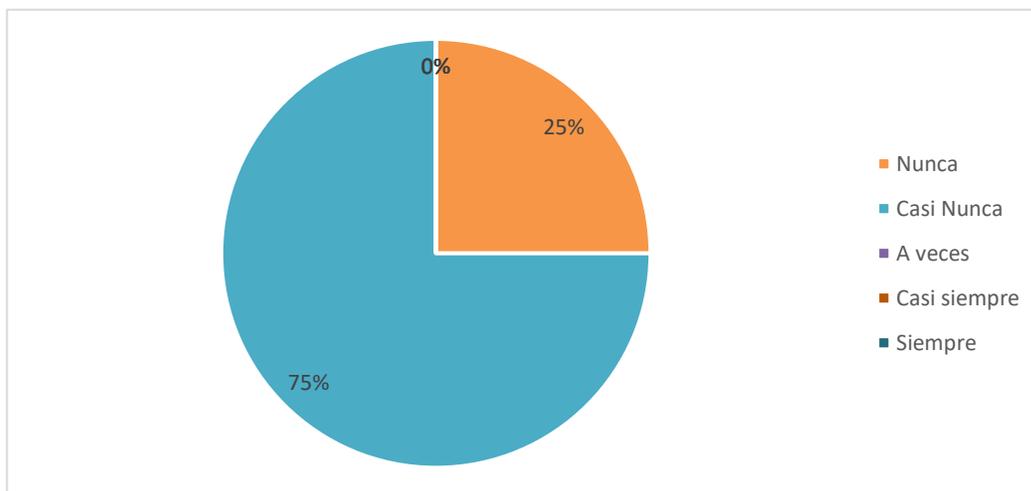
La Tabla 6, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿La empresa cuenta con documentos normativos como organigrama, reglamento interno, otros?, así podemos observar que el 75% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y el otro 25% que casi nunca se cuenta con documentos normativos en la empresa, dentro de la etapa de organización en la gestión empresarial.

**TABLA 7.**

*Coordinación y seguimiento de actividades del directivo al personal.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 7.** *Coordinación y seguimiento de actividades del directivo al personal.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

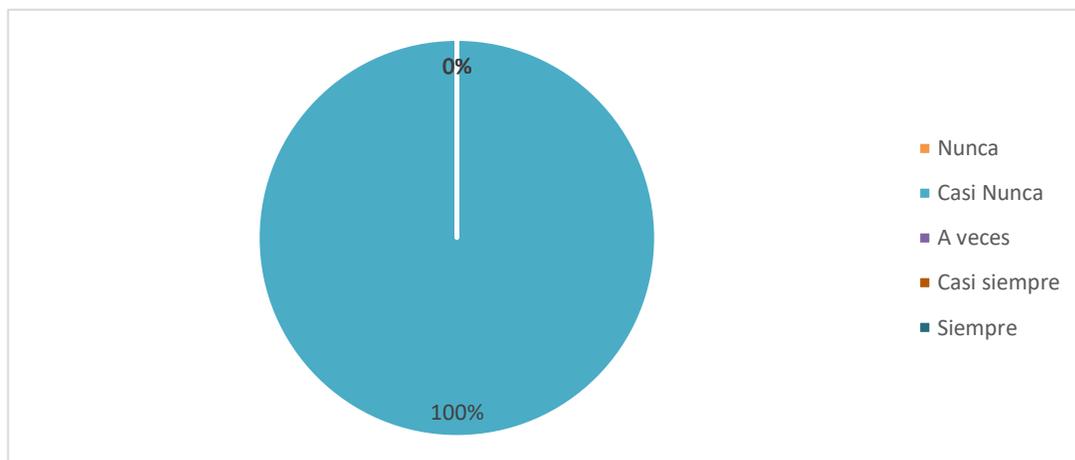
La Tabla 7, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿El directivo realiza el seguimiento y la coordinación de actividades con el personal adecuado en la empresa?, así podemos observar que el 25% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y el otro 75% que casi nunca se realiza el seguimiento y coordinación de actividades con el personal adecuado, dentro de la etapa de dirección en la gestión empresarial.

**TABLA 8.**

*Existencia de planes de motivación que benefician al personal.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 8.** *Existencia de planes de motivación que benefician al personal.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

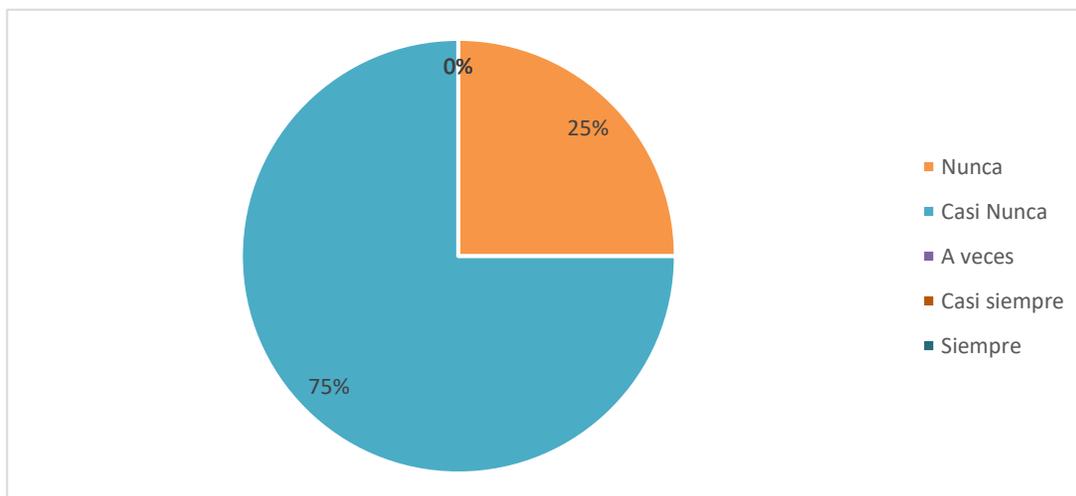
La Tabla 8, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿Existen planes de motivación que beneficia al personal en la empresa?, así podemos observar que el 100% de las respuestas de los encuestados indican que nunca existen planes de motivación que beneficie al personal, dentro de la etapa de dirección en la gestión empresarial.

**TABLA 9.**

*Existencia de liderazgo por parte de los directivos.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 9.** Existencia de liderazgo por parte de los directivos.

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

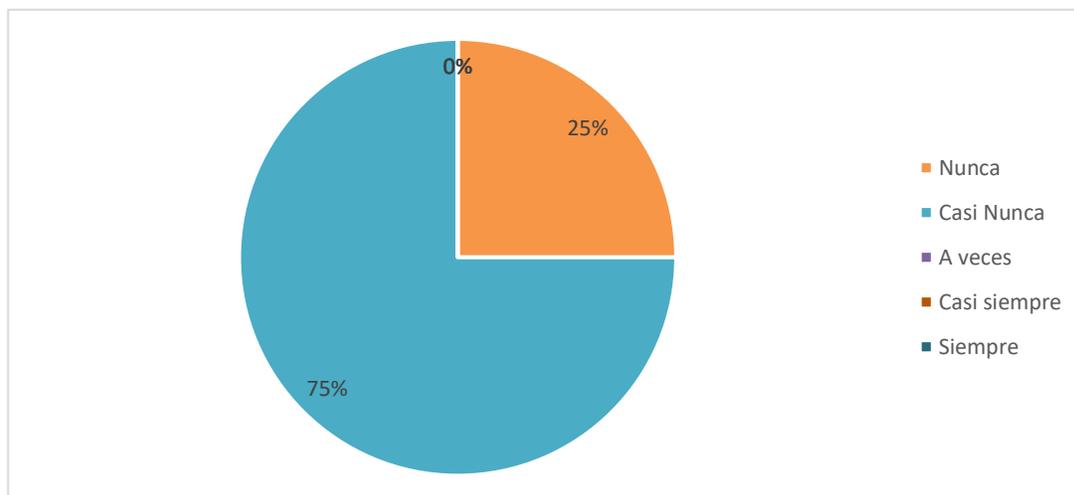
La Tabla 9, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿Existe liderazgo por parte de los directivos de la empresa?, así podemos observar que el 25% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y el otro 75% que casi nunca existe liderazgo por parte de los directivos de la empresa, dentro de la etapa de dirección en la gestión empresarial.

**TABLA 10.**

*Monitoreo del desempeño del personal.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



*Figura 10. Monitoreo del desempeño del personal.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

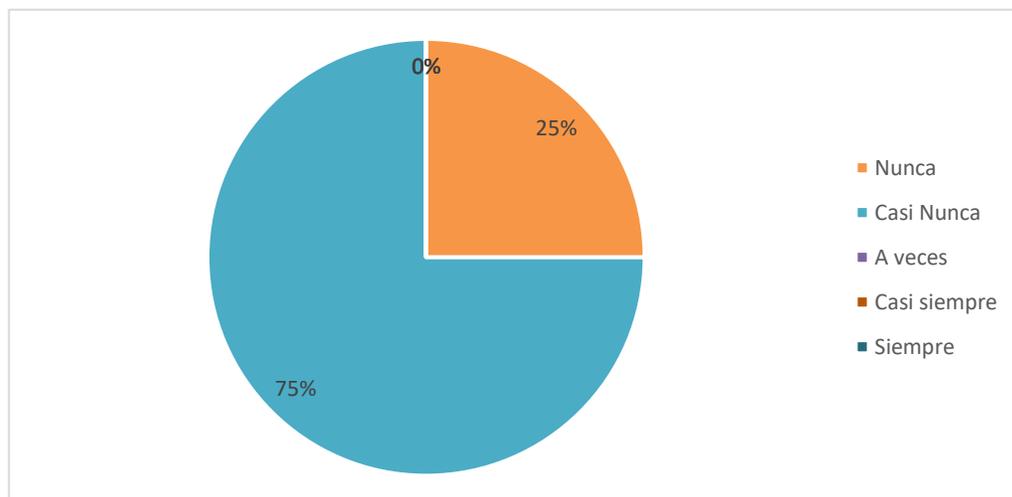
La Tabla 10, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿Se monitorea el desempeño del personal en la empresa Hielnorv SAC Sullana?, así podemos observar que el 25% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y el otro 75% que casi nunca se monitorea el desempeño del personal en la empresa, dentro de la etapa de control en la gestión empresarial.

**TABLA 11.**

*Realización de comparación de resultados entre lo presupuestado y lo real.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 11.** *Realización de comparación de resultados entre lo presupuestado y lo real.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

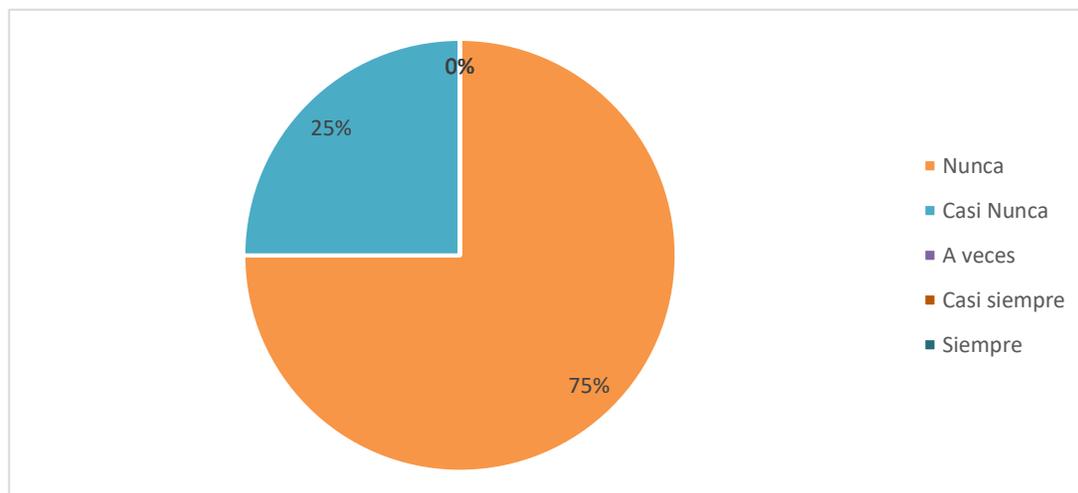
La Tabla 11, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿Los directivos de la empresa realizan la comparación de resultados entre lo presupuestado y lo real?, así podemos observar que el 25% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y el otro 75% que casi nunca se realiza la comparación de resultados y lo presupuestado, dentro de la etapa de control en la gestión empresarial.

**TABLA 12.**

*Existencia de estándares definidos para medir resultados.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	3	75%
Casi nunca	1	25%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 12.** *Existencia de estándares definidos para medir resultados.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

La Tabla 12, nos muestra el resultado a la consulta siguiente ¿Existen estándares definidos para medir los resultados en la empresa Hielnorv SAC Sullana?, así podemos observar que el 75% de las respuestas de los encuestados indican que nunca y el otro 25% que casi nunca existen estándares definidos para medir resultados, dentro de la etapa de control en la gestión empresarial.

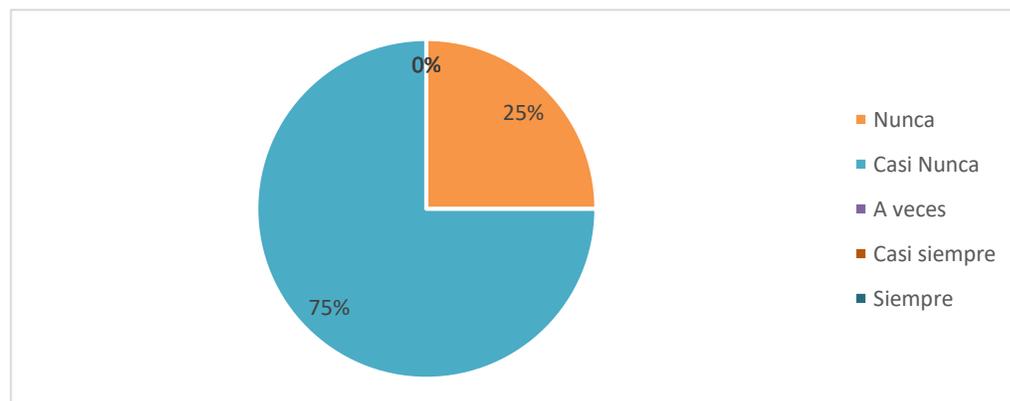
Resultados relacionados a **determinar cómo se desarrollan las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021.**

**TABLA 13.**

*Se elabora el presupuesto considerando la información de indicadores económicos de ejercicios anteriores.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 13.** *Se elabora el presupuesto considerando la información de indicadores económicos de ejercicios anteriores.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

**INTERPRETACIÓN:**

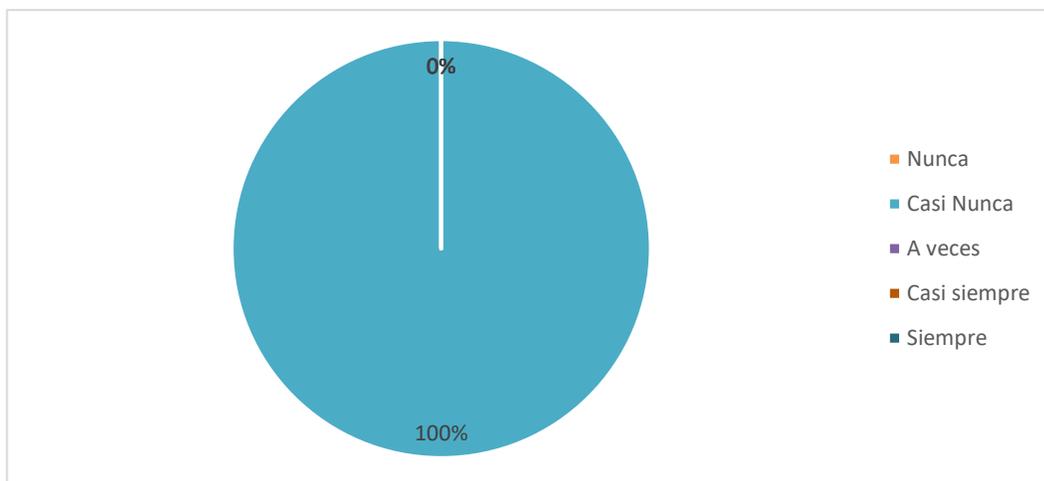
La Tabla 13, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC? Sullana, elaboran el presupuesto considerando la información sobre los resultados de los principales indicadores económicos obtenidos en ejercicios anteriores?, podemos observar que el 25% de las respuestas indican que nunca y el otro 75% que casi nunca se toman en cuenta estos indicadores de ejercicios anteriores, dentro del proceso presupuestal en la etapa de pre iniciación.

**TABLA 14.**

*Se toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico en el diseño del presupuesto.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 14.** *Se toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico en el diseño del presupuesto.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

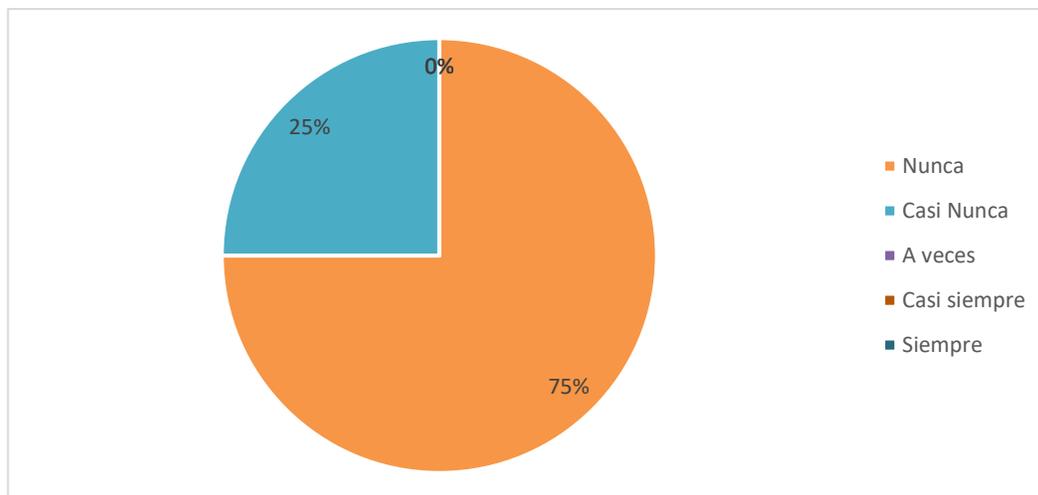
La Tabla 14, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC Sullana, toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico para diseñar su presupuesto?, podemos observar que el 100% de las respuestas indican que nunca se toman en cuenta estrategias competitivas para diseñar el presupuesto, dentro del proceso presupuestal en la etapa de pre iniciación.

**TABLA 15.**

*Se toma en cuenta para elaborar el presupuesto de venta la demanda del producto que ofrece la empresa.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	3	75%
Casi nunca	1	25%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 15.** *Se toma en cuenta para elaborar el presupuesto de venta la demanda del producto que ofrece la empresa.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

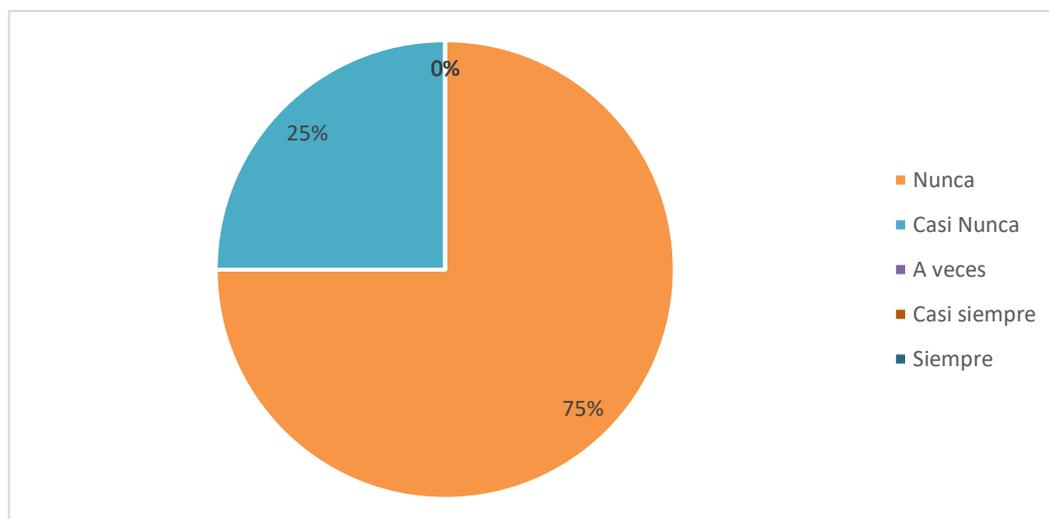
La Tabla 15, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Se elabora un presupuesto de ventas tomando en cuenta la demanda del producto que ofrece la empresa Hielnorv SAC Sullana?, podemos observar que el 75% de las respuestas indican que nunca y el otro 25% que casi nunca se elabora ese presupuesto considerando su demanda, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Elaboración.

**TABLA 16.**

*Se remite el presupuesto elaborado a los directivos para su revisión y evaluación.*

<b>ESCALA</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>POCENTAJES %</b>
<b>Nunca</b>	<b>3</b>	<b>75%</b>
Casi nunca	1	25%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 16.** *Se remite el presupuesto elaborado a los directivos para su revisión y evaluación.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

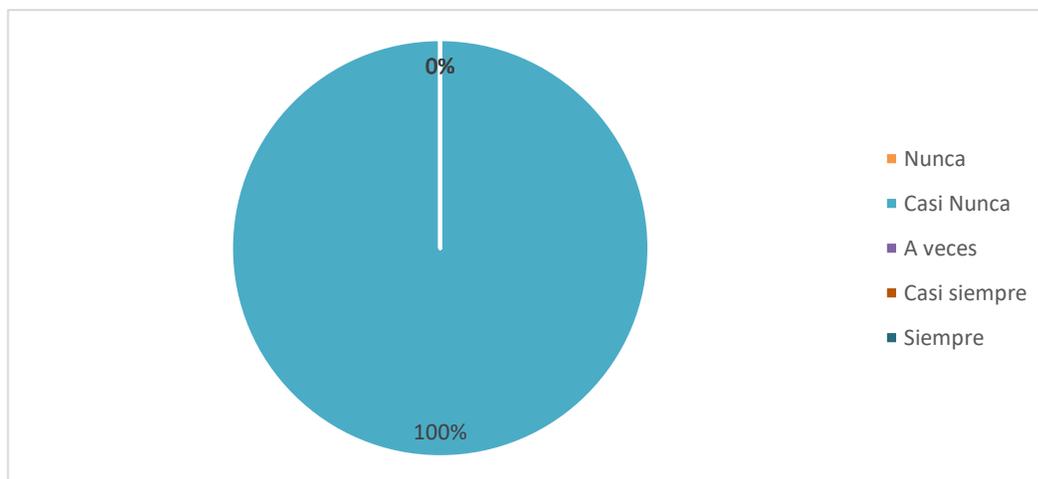
La Tabla 16, muestra el resultado a la consulta planteada ¿El presupuesto elaborado es remitido a los directivos para su revisión y evaluación?, podemos observar que el 75% de las respuestas indican que nunca y el otro 25% que casi nunca el presupuesto elaborado se remite para revisión y evaluación, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Elaboración.

**TABLA 17.**

*Se toman en cuenta los objetivos y planes empresariales al momento que el presupuesto se va ejecutando.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 17.** *Se toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico en el diseño del presupuesto.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

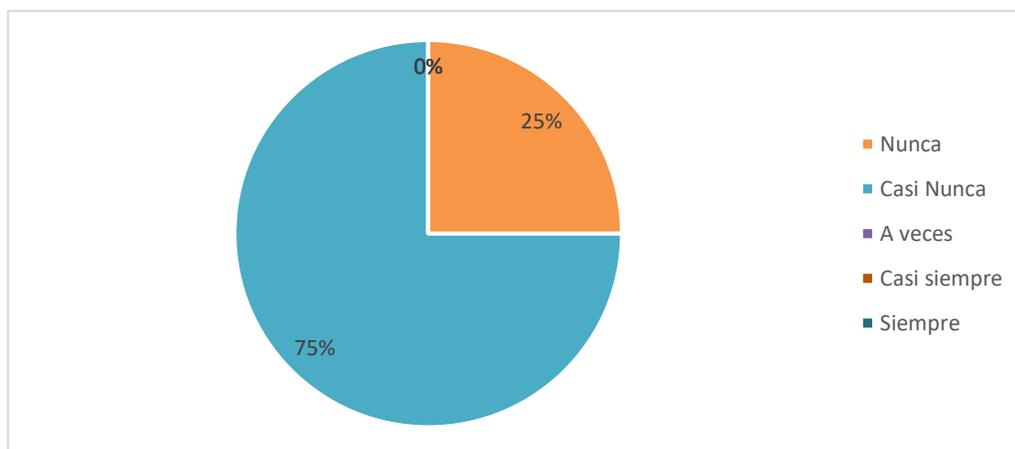
La Tabla 17, muestra el resultado a la consulta planteada ¿El presupuesto elaborado es remitido a los directivos para su revisión y evaluación?, podemos observar que el 75% de las respuestas indican que nunca y el otro 25% que casi nunca el presupuesto elaborado se remite para revisión y evaluación, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Elaboración.

**TABLA 18.**

*Se ejecutan los presupuestos elaborados de acuerdo a lo programado.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	1	25%
Casi nunca	3	75%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 18.** *Se ejecutan los presupuestos elaborados de acuerdo a lo programado.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

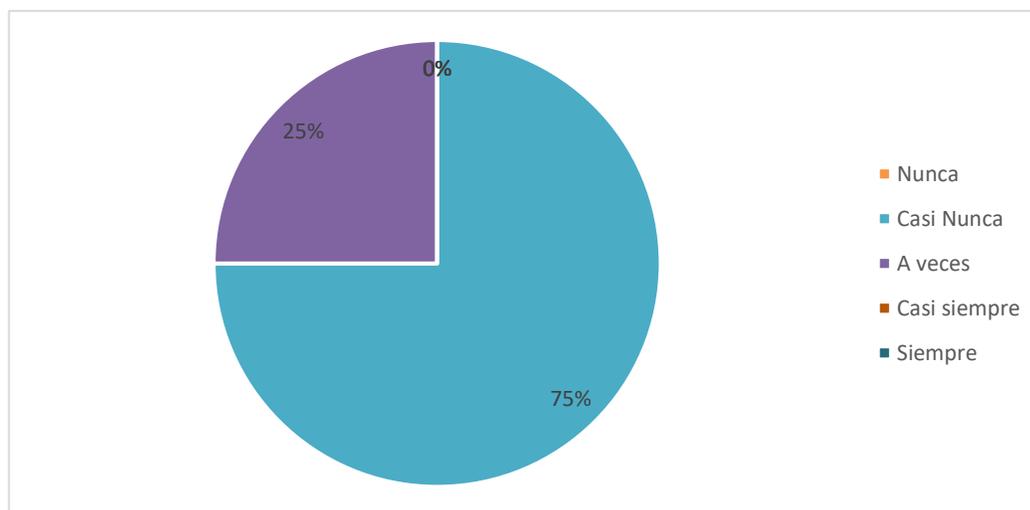
La Tabla 18, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Se toman en cuenta los objetivos y planes empresariales al momento que el presupuesto se va ejecutando?, podemos observar que el 25% de las respuestas indican que nunca y el otro 75% que casi nunca se toman en cuenta los objetivos y planes en la ejecución del presupuesto, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Ejecución.

**TABLA 19.**

*Se logran los objetivos trazados por la empresa, con el diseño del presupuesto.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	75%
A veces	1	25%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 19.** *Se logran los objetivos trazados por la empresa, con el diseño del presupuesto.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

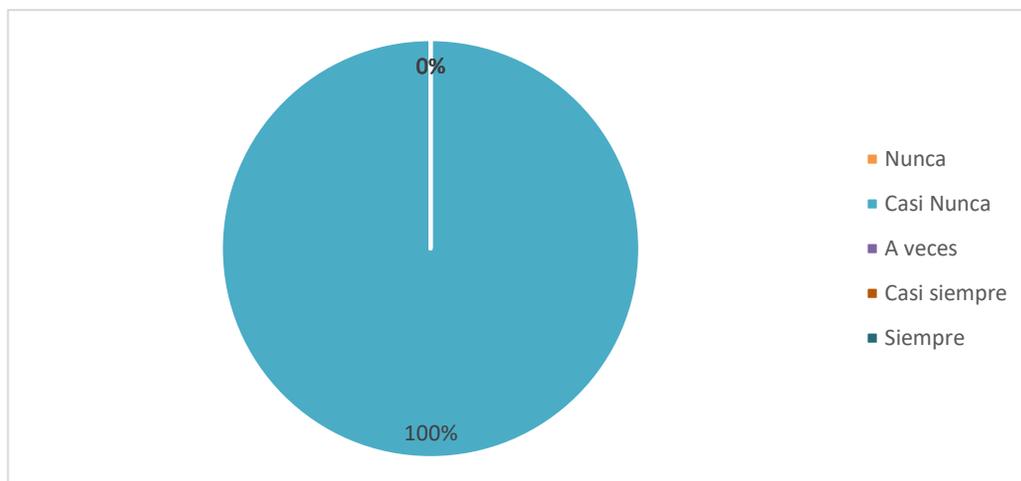
La Tabla 19, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Con el diseño del presupuesto se logran los objetivos trazados por la empresa?, podemos observar que el 75% de las respuestas indican que casi nunca y el otro 25% que a veces se logran los objetivos a través del diseño del presupuesto, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Control.

**TABLA 20.**

*Se controla simultáneamente lo presupuestado y lo que se va ejecutando por la empresa.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 20.** *Se controla simultáneamente lo presupuestado y lo que se va ejecutando por la empresa.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

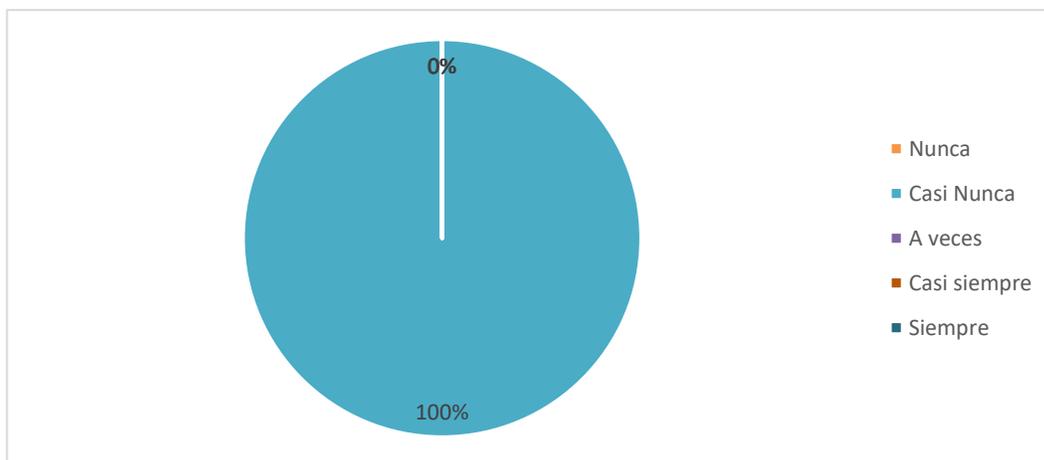
La Tabla 20, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Se lleva a cabo un control simultáneo de lo presupuestado y lo que va ejecutando realmente por la empresa?, podemos observar que el 100% de las respuestas indican que casi nunca se lleva a cabo un control simultaneo de lo que se ejecuta con lo que se ha presupuestado, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Control.

**TABLA 21.**

*Se implementan los correctivos o se modifica el presupuesto cuando se presentan desviaciones presupuestales.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	100%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 21.** *Se implementan los correctivos o se modifica el presupuesto cuando se presentan desviaciones presupuestales.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

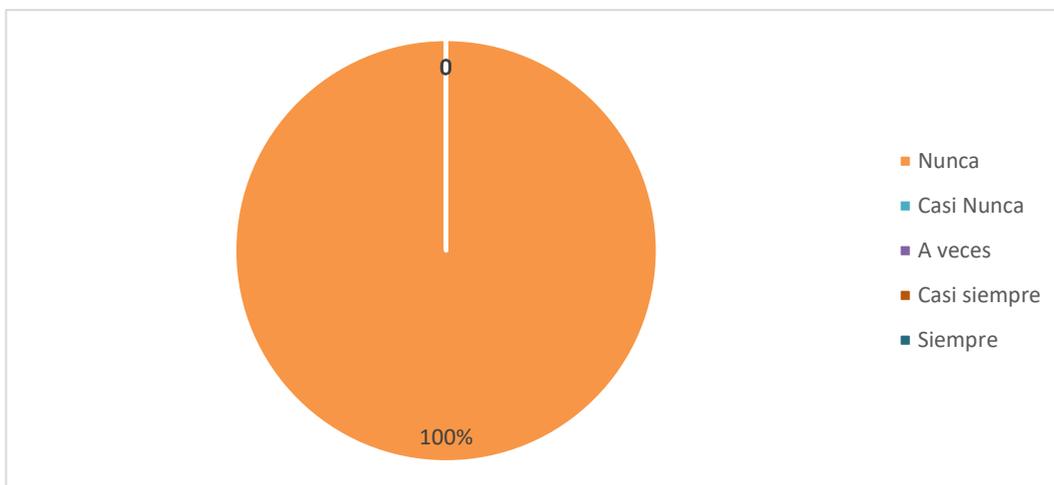
La Tabla 21, muestra el resultado a la consulta planteada ¿se implementan los correctivos o se modifica el presupuesto al presentarse desviaciones presupuestales?, podemos observar que el 100% de las respuestas indican que casi nunca se implementan correctivos a los presupuestos cuando se presentan desviaciones, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Control.

**TABLA 22.**

*Se realizan cotejaciones entre lo presupuestado y lo real de la empresa al final del período.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	4	100%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 22.** *Se realizan cotejaciones entre lo presupuestado y lo real de la empresa al final del período.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

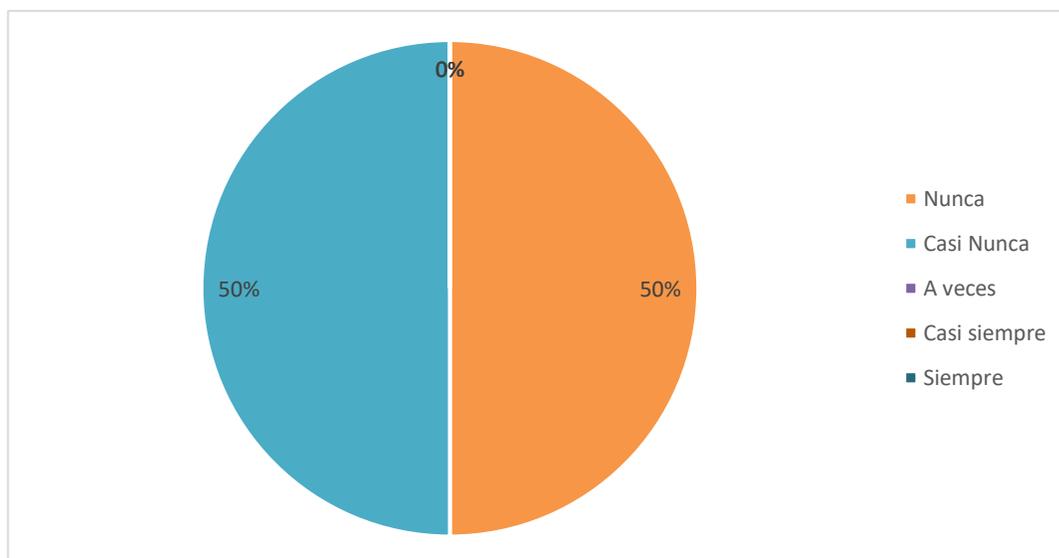
La Tabla 22, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Al final del periodo se realizan las cotejaciones entre lo presupuestado y lo real de la empresa?, podemos observar que el 100% de las respuestas indican que nunca se realizan estas cotejaciones, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Evaluación.

**TABLA 23.**

*Los resultados obtenidos son los esperados por la empresa.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	2	50%
Casi nunca	2	50%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 23.** *Los resultados obtenidos son los esperados por la empresa.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

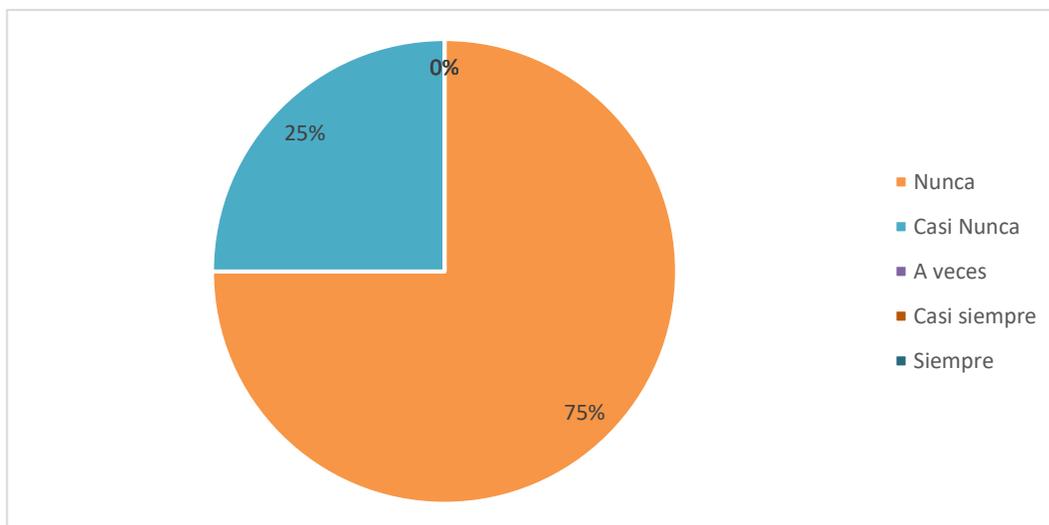
La Tabla 23, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Los resultados obtenidos son los esperados por la empresa Hielnorv SAC Sullana?, podemos observar que el 50% de las respuestas indican que nunca y el otro 50% que casi nunca se logran los objetivos a través del diseño del presupuesto, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Evaluación.

**TABLA 24.**

*Se realiza un análisis de fallas en el presupuesto de la empresa.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	4	100%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.



**Figura 24.** *Se realiza un análisis de fallas en el presupuesto de la empresa.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

La Tabla 24, muestra el resultado a la consulta planteada ¿Se realiza un análisis de fallas y en el presupuesto de la empresa?, podemos observar que el 75% de las respuestas indican que nunca y el otro 25% que casi nunca se realiza un análisis de fallas en el presupuesto, dentro del proceso presupuestal en la etapa de Evaluación.

Resultados relacionados a **estimar el nivel de eficiencia en la gestión empresarial de los procesos presupuestales de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021.**

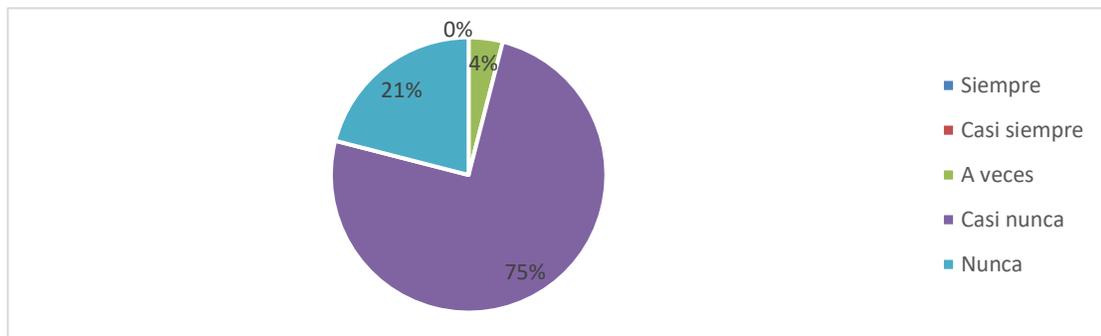
**TABLA 25.**

*Datos promedio sobre el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos presupuestales.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	0	0%
casi nunca	0	0%
A veces	3	4%
Casi siempre	60	75%
Siempre	17	21%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

Frecuencia considera el puntaje total de las respuestas sobre la gestión de los procesos presupuestales



**Figura 25.** Datos promedio sobre el nivel de eficiencia en la gestión de los procesos de almacén.

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

**INTERPRETACIÓN:**

En La Tabla 25, podemos observar que, respecto a la gestión de los procesos presupuestales, el promedio porcentual indica que el 75% de las respuestas de los encuestados consideran que casi nunca se da una buena gestión de los procesos presupuestales, por otro lado, el 21% indicó que nunca y un 4% indicó que a veces se genera una buena gestión de dichos procesos.

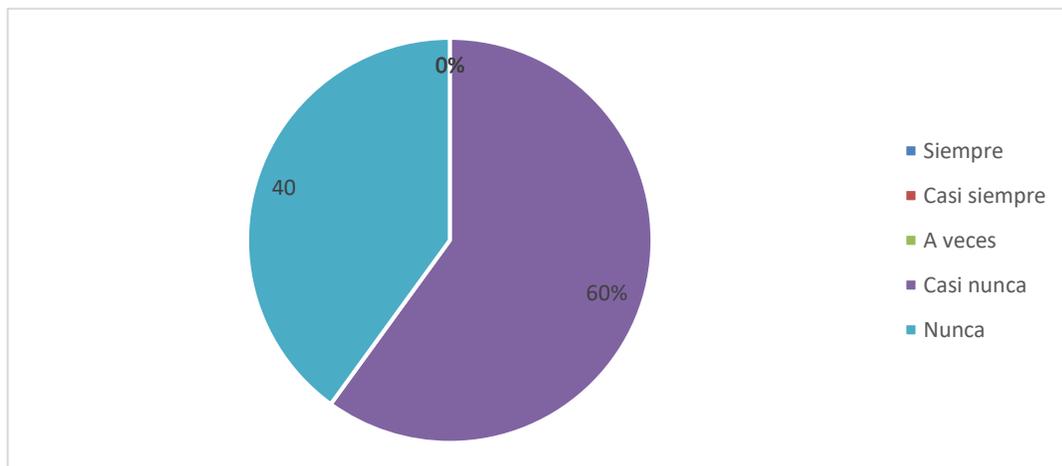
**TABLA 26.**

*Datos promedio sobre la eficiencia de la gestión empresarial.*

ESCALA	CANTIDADES	POCENTAJES %
Nunca	0	0%
casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	29	60%
Siempre	19	40%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

Frecuencia considera el puntaje total de las respuestas sobre la gestión empresarial.



**Figura 26.** *Datos promedio sobre la eficiencia de la gestión empresarial.*

Fuente: Base de datos de las variables de estudio.

### **INTERPRETACIÓN:**

En La Tabla 26, podemos observar que, respecto a la gestión de los procesos presupuestales, el promedio porcentual indica que el 60% de las respuestas de los encuestados consideran que casi nunca se da una buena gestión de los procesos presupuestales, por otro lado, el 40% indicó que nunca se genera una buena gestión.

#### **IV. Análisis y Discusión.**

Con respecto al **objetivo general** de la investigación que busca **describir como es que se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC. De Sullana 2021,**

Analizados los resultados sobre la gestión empresarial llevada a cabo por los altos ejecutivos de la empresa en los procesos presupuestales, se puede expresar que dicha gestión no es del todo positiva desde el punto de vista que tienen los trabajadores, las repuestas de los encuestados coinciden, se pudo determinar en promedio que el porcentaje de las mismas en un 100% indican que casi nunca y nunca se lleva una gestión contundente sobre los procesos que se realizan, se puede expresar resumidamente que el proceso de la gestión empresarial que se lleva a cabo respecto del proceso presupuestal no es de los más eficientes y es algo muy preocupante ya que una buena gestión al proceso administrativo ayuda a lograr la consecución de objetivos empresariales, conclusión que concuerda con **Lara (2017)**, cuando indica que, los resultados mostraron deficiencia en los procesos de gestión empresarial, por lo que esta es de nivel regular, concluyendo que no se está realizando el adecuado desarrollo de las fases de la gestión empresarial que implica una serie de deficiencias que afecta significativamente al desarrollo laboral de la empresa en relación a las metas y objetivos establecidos; asimismo concuerda con **Trigoso y Ayllón (2019)**, cuando indica que el grado de proceso administrativo y la gestión empresarial son regulares, lo que significa que cuando la gestión empresarial es regular, el proceso administrativo es regular, por otro lado con **Arcos (2017)**, cuando dice que muchas de las actividades que se realizan no son ejecutadas de acuerdo a lo planificado, (...) se desconoce el nivel de eficiencia en la gestión empresarial y de las metas y objetivos planteados.

Con respecto al **objetivo específico número uno**, de **determinar cómo se desarrollan las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021**; Como podemos ver, analizados los resultados sobre la gestión presupuestal llevada a cabo por la empresa en estudio, se puede expresar que la misma no es positiva, esto desde el punto de vista de las personas que apoyaron dicho estudio con sus respuestas, los mismos coinciden en que casi nunca (75%) y nunca ( 22)% se lleva a cabo una buena gestión del proceso presupuestario, solo un 3% considera que a veces, encontramos que por tal razón el proceso prácticamente no funciona del todo bien, esto es negativo para la empresa ya que el proceso presupuestal es importante para la buena gestión hacia el logro de metas y objetivos empresariales, esto concuerda con **Arcos (2017)**, cuando indica que (...) no se cuentan con presupuestos para realizar las actividades, es decir no hay planificación lo que dificulta el logro de objetivos, **Sifuentes (2020)** llega a considerar al presupuesto como herramienta de control y gestión fundamental para el logro de los resultados esperados, mediante el cual se consigue cumplir con las programaciones de la empresa generando un buen control presupuestario entre lo programado y lo ejecutado, en la misma línea se concuerda con **Vilchez (2019)**, cuando indica que presupuesto influye significativamente en la gestión administrativa de la junta, la información que proporciona los presupuestos aseguran una buena planificación y organización de actividades.

Con respecto al segundo **objetivo específico número dos**, sobre **estimar la eficiencia en la gestión empresarial de los procesos presupuestales de la empresa Hielnorv SAC**. se ha considerado un estudio de las dimensiones que comprenden este proceso, siendo las de pre iniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación, las mismas que fueran analizadas desde las respuestas obtenidas de los encuestados y que hacen referencia a cómo es que se está gestionando las mismas; donde además se ha podido determinar el porcentaje de gestión empresarial al respecto, esto tomando en cuenta

las dimensiones del proceso de gestión empresarial que son, planeación organización, dirección y control; al respecto se obtuvo porcentajes en cada dimensión que indican que el nivel de gestión de la variable proceso presupuestal es bajo, acompañado de un nivel bajo de eficiencia de la variable gestión empresarial, en tal sentido, se puede exponer que el proceso presupuestal mantiene un nivel bajo debido a que en la empresa el nivel de gestión empresarial o administrativa del mismo es bajo también. Hay que tomar en cuenta que en el proceso de elaboración presupuestal (si se detallan independientemente las dimensiones), se obtuvo el nivel más bajo, por otro lado respecto a la variable gestión empresarial los niveles más bajos se obtuvieron en la dimensión planificación y organización, en suma esto no es correcto pues dificulta el proceso presupuestal de la empresa; sobre esto, **Lara (2017)**, cuando indica que, los resultados mostraron deficiencia en los procesos de gestión empresarial, por lo que esta es de nivel regular, no se está realizando el adecuado desarrollo de las fases de la gestión empresarial que implica una serie de deficiencias que afecta significativamente al desarrollo laboral de la empresa en relación a las metas y objetivos establecidos; por otro lado **Doncel y Montes (2017)**, sostiene que las empresas mantienen como una estrategia la elaboración de presupuestos para realizar una buena gestión financiera, lo que permitirá alcanzar objetivos, identificar algunas falencias y buscar nuevas alternativas de solución a los problemas encontrados.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 5.1. Conclusiones:

1. Analizados los datos, se puede afirmar que respecto al objetivo de describir como es que se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC. De Sullana 2021, se midió a través de indicadores dichos procesos pudiéndose observar que estos no son bien gestionados, existen muchas dificultades en todas las etapas del proceso presupuestal debido a que la empresa no tiene una buena gestión empresarial. Como se pudo observar en los resultados, las etapas del proceso de gestión empresarial consideran porcentajes altos en las respuestas del casi nunca y nunca respecto a la realización de actividades que deben desarrollarse eficientemente en cada fase del proceso así tenemos de acuerdo a los cuadros presentados en el anexo 06 que en planificación un 50% que respondió que nunca y 50% que casi nunca se desarrollan las actividades de gestión que permitan una buena planificación, los porcentajes son similares en la gestión que se desarrolla en el proceso de organización; el proceso de dirección cuenta con los siguientes porcentajes, 83% que casi nunca y 17% que nunca se desarrolla una buena gestión en este fase, y en el proceso de control el 58% y 42% de casi nunca y nunca respectivamente se desarrollan las actividades del proceso de manera idónea.

Se puede detallar entre las dificultades que no permiten llevar una buena gestión de planificación las siguientes: indicadores de que la empresa no define sus metas para alcanzar sus objetivos, ni estrategias para alcanzar los mismos alcanzaron un 25% de respuestas que nunca se realizan y un 75% de que casi nunca se realizan (figuras 1 y 2), un 100% de respuestas indicó que no se han definido misión ni visión empresarial (figura 3), esto permite expresar que la etapa de planificación es deficiente. Para la etapa de organización en la que se consultó sobre la existencia de una estructura organizacional un 50% indicó que nunca y un 50% que casi nunca ha existido (figura 4) , del mismo modo se consultó sobre la existencia de

documentos normativos, organigramas, reglamentos internos con respuestas del 75% que nunca y 25% que casi nunca existen estos en la organización (figura 6), tampoco se establecen las tareas del personal en el MOF, así lo indicaron el 25% que nunca y el 75% que casi nunca de las respuestas de los encuestados (figura 5). Para la etapa de dirección respecto a las acciones de coordinación y seguimiento de las actividades por los directivos los porcentajes muestran que el 25% nunca y el 75% que casi nunca estas se llevan a cabo (figura 7), no existen planes de motivación para beneficio del personal indicaron los encuestados en un 100% que casi nunca se dan (figura 8), considerándose además que los mismos indicaron en un 25% que nunca y 75% que casi nunca que los directivos se comporten como líderes (figura 9), estas respuestas exponen prácticamente que la etapa de dirección es ineficiente, tan igual que la etapa de organización. Por ultimo en la etapa del control de la gestión empresarial vemos que no se monitorea el desempeño del personal así lo indica el 25% de nunca y el 75% de casi nunca que respondieron los encuestados (figura 10), iguales porcentajes se exponen para lo consultado referente a la realización de comparaciones entre lo que se presupuesta y lo que realmente se ejecuta (figura 11), se suma a esto que el 75% nunca y el 25% que casi nunca existen estándares definidos para medir los resultados (figura 12), por ello esta etapa se considera deficiente.

En tal sentido se expresa resumidamente que la empresa casi nunca o nunca define objetivos, metas, estrategias, no existe visión y misión definida, no existen manuales de organización y funciones, directivas, no hay una estructura orgánica bien definida, no se realiza el seguimiento de las actividades, programas, planes o proyectos elaborados, el liderazgo de los directivos no se define o no sobresale en las acciones de los ,mismos, no hay motivación en los trabajadores, no se monitorean o controlan las actividades y tareas de los trabajadores y no hay además una medición de resultados logrados para conocer si se está en buena marcha, todo esto dificultan los procesos en especial el proceso presupuestal que necesita de muchas herramientas de gestión administrativo.

2. Con respecto a determinar cómo se desarrollan las etapas del proceso presupuestal de la empresa, se pudo comprobar en el estudio que los procesos presupuestales en todas sus fases no se llevan a cabo de una manera significativa, puesto que hay dificultades que hacen que estos tengan un nivel bastante bajo en su gestión, según el anexo 07 la etapa de pre iniciación muestra porcentajes de 88% que casi nunca y 13% que nunca se desarrollan las actividades que corresponden a esta etapa, porcentajes muy similares en el resto de las etapas detallados a continuación, en la etapa de elaboración el 25% indicó que casi nunca y el 75% que nunca, en la de ejecución un 88% que casi nunca y el 13% que nunca se desarrollan significativamente las actividades correspondientes a esta etapa, la etapa de evaluación muestra un 25% que casi nunca y un 75% que nunca, solo en el proceso de control un porcentaje de 8% indica que a veces se llevan a cabo las actividades aun así un 92% indicó que casi nunca se desarrollan significativamente las actividades concernientes al proceso.

Se identificaron las siguientes deficiencias en la etapa de pre iniciación, el 25% de los encuestados indicaron que nunca se elabora el presupuesto considerando la información de indicadores económicos de ejercicios anteriores, al respecto un 75% indico que casi nunca (figura 13), indicaron además en 100% que casi nunca se toman en cuenta las estrategias competitivas y de crecimiento económico en el diseño del presupuesto (figura 14), configurando en ineficiente esta etapa del proceso presupuestario. Por otro lado, en la etapa de elaboración porcentualmente un 75% indicó que nunca y un 25% que casi nunca se toma en cuenta para la elaboración del presupuesto de ventas la demanda del producto (figura 15), ni que el presupuesto que se elabora se remite a los directivos para que estos lo revisen y evalúen (figura 16), al igual que la anterior fase esta es ineficiente. En la etapa de ejecución todos los encuestados es decir el 100 % indicó que casi nunca se toma en cuenta los objetivos y planes de la empresa al momento de ejecutar el presupuesto (figura 17), así como un 25% que nunca y 75% que casi nunca los presupuestos se ejecutan de acuerdo a lo programado (figura 18), poniendo en un

nivel de ineficiente a la etapa de ejecución del proceso presupuestal de la empresa. En la etapa de Control cuando se consulta respecto a si se controla simultáneamente lo presupuestado con lo que se va ejecutando y si se implementan los correctivos o si se modifica el presupuesto cuando hay desviaciones presupuestales, contundentemente los encuestados respondieron que casi nunca en un 100% (figuras 20 y 21), dentro de esta fase se consultó además si se lograban los objetivos trazados con el diseño del presupuesto, los encuestados respondieron en un 75% que casi nunca y un 25% que a veces (figura 19), estos porcentajes exponen una ineficiente etapa de control del presupuesto. En la etapa de evaluación, nunca se realizan cotejaciones entre lo que se presupuesta con lo que se ejecuta al final del período, así lo indica el 100% de respuestas (figura 22); el 50% indicó que nunca y el 50% que casi nunca, se logran los resultados esperados por la empresa (figura 23), y conforme al 75% de respuestas de encuestados, que nunca se realiza el análisis de fallas en el presupuesto de la empresa frente a un 25% que indicó que casi nunca (figura 24), nuevamente estos resultados nos indican que esta etapa al igual que las anteriores se maneja de manera ineficiente.

Se puede determinar cómo es que se desarrollan las etapas del proceso presupuestal expresando resumidamente que la empresa no emplea los indicadores históricos para la elaboración del presupuesto dejando de lado una herramienta sumamente importante en la etapa de pre iniciación, los presupuestos que se elaboran no pasan por los directivos para su revisión y evaluación; se pudo ver que la etapa de elaboración es dificultosa, hay falta de planificación, organización y control de la misma; las actividades de proceso de ejecución no toman en cuenta los objetivos y metas empresariales, no hay un control para determinar si la ejecución del presupuesto se encamina hacia los mismos; no se llevan a cabo los controles simultáneos en la ejecución presupuestal como debe de ser y cuando existen desviaciones presupuestales casi nunca se implementan los correctivos necesarios; no existen cotejaciones entre lo que se presupuesta y lo que realmente se ejecuta, al respecto se puede decir que se evidencia la falta de gestión administrativa que

existe en el proceso presupuestal que hace que el mismo no funcione del todo bien.

- 3.** A efectos de estimar el nivel de eficiencia en la gestión empresarial de los procesos presupuestales se llevó a cabo el análisis para la determinación del mismo, llegándose a establecer que el proceso de presupuesto no es eficientemente gestionado, su nivel de gestión es bajo, el mismo fue definido a través de puntajes a las respuestas que consideran la percepción de los trabajadores a la gestión de los procesos a través de la encuesta aplicada (véase anexo 08), asimismo se analizó el nivel de gestión empresarial a través del estudio de sus procesos, que son el de organización dirección y control, estableciéndose un nivel bajo en su aplicación (véase anexo 09), se puede exponer entonces que el proceso presupuestal mantiene un nivel bajo debido a que en la empresa el nivel de gestión empresarial o administrativa es bajo también. Porcentualmente y de acuerdo a los resultados analizados y graficados (figura 25), el 75% de las respuestas de los encuestados consideran que casi nunca se da una buena gestión de los procesos presupuestales, por otro lado, el 21% indicó que nunca y un 4% indicó que a veces se genera una buena gestión de dichos procesos; así mismo se observa que, respecto a la gestión de los procesos presupuestales, el promedio porcentual indica que el 60% de las respuestas de los encuestados consideran que casi nunca se da una buena gestión de los procesos presupuestales, por otro lado, el 40% indicó que nunca se genera una buena gestión (figura 26).

## **5.2. Recomendaciones:**

- 1.** Se puede considerar que la gestión empresarial que realiza la institución al proceso presupuestario no es del todo eficiente, deben mejorarse el tratamiento de las fases de este proceso administrativo dentro del proceso presupuestario, la empresa debe establecer su visión, misión, objetivos y estrategias para que estos se tengan en cuenta en las fases del proceso presupuestal, los directivos deben establecer las directivas y documentos normativos, como manuales de organización y funciones, directivas específicas para elaboración de presupuestos y otros que expresen las responsabilidades de cada uno de los participantes en las fases del proceso presupuestal.
  
- 2.** Debe mejorarse el proceso presupuestal de una manera significativa, dado las deficiencias encontradas en la investigación, por tal debe emplearse herramientas necesarias para la elaboración del presupuesto, como es el caso de la información histórica interna e indicadores externos, la información presupuestal debe ser revisada y evaluada por personal experto en la materia y por los directivos de la empresa, el presupuesto debe considerar los objetivos y metas empresariales, debe llevarse un control simultaneo a la hora de su ejecución evitando riesgos y además un control posterior cuando este ya se haya ejecutado, permitiendo ver a través de comparaciones y cotejaciones si lo ejecutado guarda relación con lo planificado de lo contrario deben tomarse los correctivos necesarios los mismos que muchas veces la empresa no los considera en la fase de evaluación, los objetivos y metas deben estar a la luz de poderlos alcanzar.

3. La gestión empresarial del proceso presupuestal debe optimizarse ya que el nivel es nominalmente bajo, lo que apoyaría mucho en esta tarea es que la gestión administrativa sea eficiente, debe mejorarse el trabajo en cada una de las fases del proceso de gestión empresarial a efectos de llevar a cabo una buena gestión presupuestal.

## VI. Referencias Bibliográficas.

Ayapi, J.L. (2017). *El proceso presupuestario y la gestión pública en la Municipalidad distrital de Monzón* (Tesis de pregrado). Recuperado de repositorio de la Universidad de Huánuco: <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/784/AYAPI%20QUI%20SPE%2c%20JOSSY%20LEIDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arcos, J.K. (2017). *La Gestión empresarial y la efectividad en la cooperativa de transporte de carga en camionetas “Darío Guevara” del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua* (Tesis de pre grado). Recuperado del repositorio institucional DSpace Uniandes: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7337/1/TUAEXCOMCYA037-2017.pdf>

Arias, F.G. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Recuperado de: <https://idoc.pub/download/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-7ma-edic-2016pdf-klzxm8k2r7lg>»

Burbano, J.E. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/36845754/Presupuestos\\_Burbano](https://www.academia.edu/36845754/Presupuestos_Burbano)

Doncel, E. & Montes, C. (2017). *El presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales MI PYMES* (Tesis de pre grado). Recuperado del repositorio de la Universidad la Gran Colombia: [https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4334/Presupuesto\\_herramienta\\_financiera\\_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4334/Presupuesto_herramienta_financiera_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Espinoza, V.E. (2017). *Modelo de gestión empresarial y la incidencia en la productividad de la empresa diamante negro del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua* (Tesis de pregrado). Recuperado del repositorio institucional DSpace Uniandes: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7526/1/PIUAADM002-2018.pdf>

Hernández, H.G (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios* 9(1) 38-51. Recuperado de <http://repositorio.uac.edu.co/jspui/bitstream/11619/1628/1/La%20gesti%C3%B3n%20empresarial,%20un%20enfoque%20del%20siglo%20XX,%20desde%20las%20teor%C3%ADas.pdf>

Jordán, A. (2018). Los desafíos de la gestión empresarial. *Gestión Estratégica Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas*, 3, 1-10.

Recuperado de <https://iicca.edu.bo/wp-content/uploads/2019/09/Fasiculo-IICCA-No-3-Lic.-Jordan.pdf>

Lara, L.C. (2017). *Análisis de gestión empresarial en la empresa Trasegen Lara E.I.R.L. Piura, 2016* (Tesis de pre grado). Recuperado de repositorio de la Universidad Cesar Vallejo: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26770/Lara\\_GLC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26770/Lara_GLC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mora, L.L. Duran, M.E. Zambrano, J.G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Científica Dominio de las ciencias*, 2, 511-520. Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/276/328>.

Ntxpro (22 de Marzo, 2019). ¿Qué es la gestión empresarial y cuál es su importancia?. Recuperado el 07 de julio de 2021 de <https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>

Romero, C.M. (2018). *Proceso presupuestario y la calidad del gasto del hospital Huaral y servicios básicos salud - 2016*. (Tesis de maestría). Recuperado de repositorio de la Universidad Cesar Vallejo:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13217/Romero\\_GCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13217/Romero_GCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sifuentes, C.G. (2020). *Gestión presupuestal y rendición de cuentas del dpto. de planeamiento financiero de Shougang Hierro Perú S.A.A.* (Tesis de pre grado). Recuperado de repositorio de la Universidad Nacional Federico Villarreal: <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4424/SIFUENTES%20ASPE%20CARMEN%20%20GUADALUPE%20%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres, H.L. (2019). *Control de gestión presupuestal para la distribución de combustibles. Caso: Petróleos Perú* (Tesis de pre grado). Recuperado de repositorio institucional de la universidad de Piura: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4344/TSP\\_AE\\_1922.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4344/TSP_AE_1922.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Trigoso, J.N. & Ayllón, J.J. (2019). *Proceso administrativo y gestión empresarial en la empresa Mecatrónica Hospitalaria Industrial E.I.R.L. en la ciudad de Iquitos, año 2018.* Recuperado de repositorio de la Universidad Privada de la selva peruana: <http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/55/INFORME%20FINAL.pdf>

Trujillo, A.C. (2012). Ingeniería en gestión empresarial. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/>

Vilchez, D.E. (2019). *El presupuesto y la gestión administrativa en la comisión de usuarios del subsector hidráulico Acaray Ingenio del distrito de Huara* (Tesis de pre grado). Recuperado de repositorio Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión:  
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/4439/DAYANNA%20ESTHEFANY%20VILCHEZ%20RODRIGUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# **Anexos**

**ANEXO N°01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGIA
<p>Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana, 2021</p>	<p>¿De qué manera se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Describir como se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC de Sullana 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar cómo se desarrollan las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021.</p> <p>Estimar el nivel de eficiencia en la gestión empresarial de los procesos presupuestales de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021.</p>	<p>La gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC de Sullana 2021, es ineficiente.</p>	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> No Experimental</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Población:</b> 04 trabajadores de la empresa</p> <p><b>Muestra:</b> No se utilizará, se empleará la población total.</p> <p><b>Análisis de Datos:</b> Excel</p>

**ANEXO N° 02**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE ETAPAS DEL**  
**PROCESO PRESUPUESTAL**

<b>VARIABLES</b>	<b><u>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</u></b>	<b>DIMENSION Y MARCO CONCEPTUAL</b>	<b><u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u></b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>
<b>ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUES TAL</b>	Burbano (2005) Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa.	<b>Pre iniciación</b> Burbano (2005) En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos anteriormente, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 1 a 2	Información histórica	13.
				Estrategias competitivas	14.
		<b>Elaboración</b> Burbano (2005) etapa durante la cual los planes aprobados para cada nivel funcional adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 3 a 4	Presupuesto de ventas	15.
				Revisión del presupuesto	16.
		<b>Ejecución.</b> Burbano (2005) “puesta en marcha de los planes” con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 5 a 6	Planes y objetivos	17.
				Programación	18.
		<b>Control</b> Burbano (2005) etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida, en esta etapa es cuando se calcula todas las actividades empresariales haciendo una comparación entre lo presupuestado y la realidad de la empresa.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 7 a 8	Objetivos Alcanzados	19.
				Control Simultaneo	20.
				Implementación de correctivos	21.
		<b>Evaluación</b> Burbano (2005) se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 2 preguntas de 9 a 10	Cotejaciones	22.
				Resultados Obtenidos	23.
				Análisis de Fallas.	24.

**ANEXO N° 03**

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

**GESTIÓN EMPRESARIAL**

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSION Y MARCO CONCEPTUAL</b>	<b><u>DEFINICIÓN OPERACIONAL</u></b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>	
<b>GESTION EMPRESARIAL</b>	Hernández (2011) La Gestión Empresarial se basará en la información más importante para la gestión de la institución, organizaciones y empresas. Para existir y prosperar, toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio y tecnología será el principal agente para el cambio económico.	<b>Planeación</b> Jordán (2018) la planificación se encarga de formular el plan estratégico y los planes operativos de cada gestión, para ello realiza un diagnóstico, establece las estrategias y las políticas de la empresa, define los objetivos estratégicos y de gestión.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 3 preguntas de 1 a 3	Definir de metas	13.	
				Definir estrategias	14.	
				Visión misión o	15.	
			<b>Organización</b> Hernández (2011) brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 3preguntas de 4 a 6	Diseño de la estructura	16.
			Determinación de tareas		17.	
			Documentos normativos		18.	
			<b>Dirección</b> Hernández (2011) dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 3 preguntas de 7 a 9	Seguimiento de actividades	19.
			Motivación		20.	
			Liderazgo		21.	
			<b>Control</b> Jordán (2018) es el proceso que establece el uso racional de los recursos para alcanzar los objetivos. Se hace efectivo mediante la comparación entre lo ejecutado con lo planificado.	La dimensión se midió a través del cuestionario con 3 preguntas de 10 a 12	Monitoreo del desempeño	22.
			Comparación de resultados		23.	
			Estándares		24.	

**ANEXO N° 04**

**CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES SOBRE PROCESO PRESUPUESTAL.**

**INSTRUCCIONES:**

Estimado trabajador, a continuación, usted encontrará una serie de consultas referentes a los procesos a cargo del área de almacén, a las que deberá responder con la mayor sinceridad y veracidad posible de acuerdo a los enunciados propuestos.

Cabe precisar que la información requerida ayudará a la elaboración del trabajo de investigación denominado **Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021.**

El cuestionario es individual y sus respuestas se mantendrán en reserva por el carácter anónimo de la misma.

ITEMS	Resultados				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
<b>PRE INICIACIÓN</b>					
¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC Sullana, elaboran el presupuesto considerando la información sobre los resultados de los principales indicadores económicos obtenidos en ejercicios anteriores?					
¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC Sullana, toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico para diseñar su presupuesto?					

<b>ELABORACIÓN</b>					
¿Se elabora un presupuesto de ventas tomando en cuenta la demanda del producto que ofrece la empresa Hielnorv SAC Sullana?					
¿El presupuesto elaborado es remitido a los directivos para su revisión y evaluación?					
<b>EJECUCIÓN</b>					
¿Se toman en cuenta los objetivos y planes empresariales al momento que el presupuesto se va ejecutando?					
¿Los presupuestos elaborados se ejecutan de acuerdo a lo programado?					
<b>CONTROL</b>					
¿Con el diseño del presupuesto se logran los objetivos trazados por la empresa?					
¿Se lleva a cabo un control simultáneo de lo presupuestado y lo que va ejecutando realmente por la empresa?					
¿Se implementan los correctivos o se modifica el presupuesto al presentarse desviaciones presupuestales?					
<b>EVALUACIÓN</b>					
¿Al final del periodo se realizan las cotejaciones entre lo presupuestado y lo real de la empresa?					
¿Los resultados obtenidos son los esperados por la empresa Hielnorv SAC Sullana?					
¿Se realiza un análisis de fallas en el presupuesto de la empresa?					

**ANEXO N° 05**

**CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES SOBRE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**INSTRUCCIONES:**

Estimado trabajador, a continuación, usted encontrará una serie de consultas referentes a los procesos a cargo del área de almacén, a las que deberá responder con la mayor sinceridad y veracidad posible de acuerdo a los enunciados propuestos.

Cabe precisar que la información requerida ayudará a la elaboración del trabajo de investigación denominado **Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2021.**

El cuestionario es individual y sus respuestas se mantendrán en reserva por el carácter anónimo de la misma.

ITEMS	Resultados				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
<b>PLANIFICACIÓN</b>					
¿La empresa tiene bien definidas sus metas para el alcance de sus objetivos?					
¿La empresa define estrategias para la consecución de sus objetivos?					
¿Cuenta la empresa con la visión y misión definidas?					
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
¿Existe una estructura organizacional formal en la empresa Hielnorv SAC Sullana?					
¿Están establecidas las tareas del personal en el manual de funciones de la empresa?					
¿La empresa cuenta con documentos normativos como organigrama, reglamento interno, otros?					

<b>DIRECCIÓN</b>					
¿El directivo realiza el seguimiento y la coordinación de actividades con el personal adecuado en la empresa?					
¿Existen planes de motivación que beneficia al personal en la empresa?					
¿Existe liderazgo por parte de los directivos de la empresa?					
<b>CONTROL</b>					
¿Se monitorea el desempeño del personal en la empresa Hielnorv SAC Sullana?					
¿Los directivos de la empresa realizan la comparación de resultados entre lo presupuestado y lo real?					
¿Existen estándares definidos para medir los resultados en la empresa Hielnorv SAC Sullana?					

## ANEXO N° 06

CUADRO RESUMEN DEL RESULTADO DE LA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN EMPRESARIAL							
DIMENSIÓN	ITEMS	VALORES					TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
		5	4	3	2	1	
Planificación	¿La empresa tiene bien definidas sus metas para el alcance de sus objetivos?				3	1	4
	¿La empresa define estrategias para la consecución de sus objetivos?				3	1	4
	¿Cuenta la empresa con la visión y misión definidas?					4	4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
Organización	¿Existe una estructura organizacional formal e la empresa Hielnorv SAC Sullana?				2	2	4
	¿Están establecidas las tareas del personal en el manual de funciones de la empresa?				3	1	4
	¿La empresa cuenta con documentos normativos como organigrama, reglamento interno, otros?				1	3	4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
Dirección	¿El directivo realiza el seguimiento y la coordinación de actividades con el personal adecuado en la empresa?				3	1	4
	¿Existe planes de motivación que beneficia al personal en la empresa?				4		4
	¿Existe liderazgo por parte de los directivos de la empresa?				3	1	4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
Control	¿Se monitorea el desempeño del personal en la empresa Hielnorv SAC Sullana?				3	1	4
	¿Los directivos de la empresa realizan la comparación de resultados entre lo presupuestado y lo real?				3	1	4
	¿Existen estándares definidos para medir los resultados en la empresa Hielnorv SAC Sullana?				1	3	4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>12</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>48</b>

CUADRO RESUMEN PORCENTUAL DEL RESULTADO DE LA ENCUESTA SOBRE GESTIÓN EMPRESARIAL						
DIMENSIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
<b>Planificación</b>	0	0	0	6	6	12
<b>Organización</b>	0	0	0	6	6	12
<b>Dirección</b>	0	0	0	10	2	12
<b>Control</b>	0	0	0	7	5	12
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>48</b>
DIMENSIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL
<b>Planificación</b>	0%	0%	0%	50%	50%	100
<b>Organización</b>	0%	0%	0%	50%	50%	100
<b>Dirección</b>	0%	0%	0%	83%	17%	100
<b>Control</b>	0%	0%	0%	58%	42%	100
<b>MANEJO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTAL</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100</b>

## ANEXO N° 07

CUADRO RESUMEN RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTAL							
DIMENSIÓN	ITEMS	VALORES					TOTAL
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
		5	4	3	2	1	
Pre Iniciación	¿Los directivos de la empresa Hielhorv SAC Sullana, elaboran el presupuesto considerando la información sobre los resultados de los principales indicadores económicos obtenidos en ejercicios anteriores?				3	1	4
	¿Los directivos de la empresa Hielhorv SAC Sullana, toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico para diseñar su presupuesto?				4		4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
Elaboración	¿Se elabora un presupuesto de ventas tomando en cuenta la demanda del producto que ofrece la empresa Hielhorv SAC Sullana?				1	3	4
	¿El presupuesto elaborado es remitido a los directivos para su revisión y evaluación?				1	3	4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
Ejecución	¿Se toman en cuenta los objetivos y planes empresariales al momento que el presupuesto se va ejecutando?				4		4
	¿Los presupuestos elaborados se ejecutan de acuerdo a lo programado?				3	1	4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
Control	¿Con el diseño del presupuesto se logran los objetivos trazados por la empresa?			1	3		4
	¿Se lleva a cabo un control simultáneo de lo presupuestado y lo que va ejecutando realmente por la empresa?				4		4
	¿Se implementan los correctivos o se modifica el presupuesto al presentarse desviaciones presupuestales?				4		4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
Evaluación	¿Al final del periodo se realizan las cotejaciones entre lo presupuestado y lo real de la empresa?					4	4
	¿Los resultados obtenidos son los esperados por la empresa Hielhorv SAC Sullana?				2	2	4
	¿Se realiza un análisis de fallas en el presupuesto de la empresa?				1	3	4
<b>PUNTAJE</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>8</b>	<b>36</b>

CUADRO RESUMEN PORCENTUAL DEL RESULTADO DE LA ENCUESTA SOBRE DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTAL							
DIMENSIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL	
Pre Iniciación	0	0	0	7	1	8	
Elaboración	0	0	0	2	6	8	
Ejecución	0	0	0	7	1	8	
Control	0	0	1	11	0	12	
Evaluación	0	0	0	3	9	12	
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>48</b>	
DIMENSIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL	
Pre Iniciación	0%	0%	0%	88%	13%	100	
Elaboración	0%	0%	0%	25%	75%	100	
Ejecución	0%	0%	0%	88%	13%	100	
Control	0%	0%	8%	92%	0%	100	
Evaluación	0%	0%	0%	25%	75%	100	
<b>DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTAL</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>75%</b>	<b>22%</b>	<b>100</b>	

## ANEXO N° 08

<b>CUADRO RESULTADO DE LA ENCUESTA DE PROCESO PRESUPUESTAL Y PESOS DE RESPUESTAS</b>						
<b>PESOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>	
<b>Pre Iniciación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Elaboración</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Ejecución</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
<b>Evaluación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>48</b>

<b>CUADRO PUNTAJES DE RESPUESTAS POR PESO Y NIVELES DEL PROCESO PRESUPUESTAL</b>								
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Pre Iniciación</b>	Bajo = 01-15 Medio = 16-25 Alto = 26-40	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	Nivel Bajo
<b>Elaboración</b>	Bajo = 01-15 Medio = 16-25 Alto = 26-40	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	Nivel Bajo
<b>Ejecución</b>	Bajo = 01-15 Medio = 16-25 Alto = 26-40	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	Nivel Bajo
<b>Control</b>	Bajo = 01-20 Medio = 21-40 Alto = 41-60	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	Nivel Medio
<b>Evaluación</b>	Bajo = 01-20 Medio = 21-40 Alto = 41-60	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	Nivel Bajo
<b>TOTAL</b>	Bajo = 01-80 Medio = 81-160 Alto = 161-240	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>17</b>	<b>80</b>	Nivel Bajo

**ANEXO N° 09**

<b>CUADRO RESULTADO DE LA ENCUESTA DE PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y PESOS DE RESPUESTAS</b>						
<b>PESOS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>	
<b>Planificación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>Organización</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>Dirección</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>19</b>	<b>48</b>

<b>CUADRO PUNTAJES DE RESPUESTAS POR PESO Y NIVELES DE PROCESO DE GESTIÓN EMPRESARIAL</b>								
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Planificación</b>	Bajo = 01-20 Medio = 21-40 Alto = 41-60	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	Nivel Bajo
<b>Organización</b>	Bajo = 01-20 Medio = 21-40 Alto = 41-60	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	Nivel Bajo
<b>Dirección</b>	Bajo = 01-20 Medio = 21-40 Alto = 41-60	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	Nivel Medio
<b>Control</b>	Bajo = 01-20 Medio = 21-40 Alto = 41-60	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	Nivel Bajo
<b>TOTAL</b>	Bajo = 01-80 Medio = 81-160 Alto = 161-240	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58</b>	<b>19</b>	<b>77</b>	Nivel Bajo



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: CUESTIONARIO – ENCUESTA que hace parte de la investigación titulada: **Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2020**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Mirella Rebeca Ordóñez Sánchez  
FORMACIÓN ACADÉMICA: Contador Público Colegiado  
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Contabilidad Financiera  
TIEMPO: 2 años CARGO ACTUAL: Auxiliar Contable  
INSTITUCIÓN: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana

**Objetivo de la investigación:**

Determinar de qué manera se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC de Sullana 2020.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel.	-Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. -Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total. -Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. -Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no es claro -El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. -Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. -El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. -El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. -El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. -El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante; es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. -El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. -El ítem es relativamente importante.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS**

TÍTULO DE LA TESIS: Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2020.

DIMENSIONES	ITEMS	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem por favor indique)
Pre iniciación	¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC Sullana, elaboran el presupuesto considerando la información sobre los resultados de los principales indicadores económicos obtenidos en ejercicios anteriores?	4	4	4	4	
	¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC Sullana, toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico para diseñar su presupuesto?	4	4	4	4	
Elaboración	¿Se elabora un presupuesto de ventas tomando en cuenta la demanda del producto que ofrece la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	
	¿El presupuesto elaborado es remitido a los directivos para su revisión y evaluación?	4	4	4	4	
Ejecución	¿Se toman en cuenta los objetivos y planes empresariales al momento que el presupuesto se va ejecutando?	4	4	4	4	
	¿Los presupuestos elaborados se ejecutan de acuerdo a lo programado?	4	4	4	4	
Control	¿Con el diseño del presupuesto se logran los objetivos trazados por la empresa?	4	4	4	4	

	¿Se lleva a cabo un control simultáneo de lo presupuestado y lo que va ejecutando realmente por la empresa?	4	4	4	4	
	¿se implementan los correctivos o se modifica el presupuesto al presentarse desviaciones presupuestales?	4	4	4	4	
Evaluación	¿Al final del periodo se realizan las cotejaciones entre lo presupuestado y lo real de la empresa?	4	4	4	4	
	¿Los resultados obtenidos son los esperados por la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	
	¿Se realiza un análisis de fallas y en el presupuesto de la empresa?	4	4	4	4	
Planificación	¿La empresa tiene bien definidas sus metas para el alcance de sus objetivos?	4	4	4	4	
	¿La empresa define estrategias para la consecución de sus objetivos?	4	4	4	4	
	¿Cuenta la empresa con la visión y misión definidas?	4	4	4	4	
Organización	¿Existe una estructura organizacional formal e la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	
	¿Están establecidas las tareas del personal en el manual de funciones de la empresa?	4	4	4	4	
	¿La empresa cuenta con documentos normativos como organigrama, reglamento interno, otros?	4	4	4	4	
Dirección	¿El directivo realiza el seguimiento y la coordinación de actividades con el personal adecuado en la empresa?	4	4	4	4	

	¿Existe planes de motivación que beneficia al personal en la empresa?	4	4	4	4	
	¿Existe liderazgo por parte de los directivos de la empresa?	4	4	4	4	
Control	¿Se monitorea el desempeño del personal en la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	
	¿Los directivos de la empresa realizan la comparación de resultados entre lo presupuestado y lo real?	4	4	4	4	
	¿Existen estándares definidos para medir los resultados en la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	

Calificar de 1 a 4 puntos.

**ASPECTOS GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	<input checked="" type="checkbox"/>		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>VALIDEZ</b>			
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Validado por: Mirella Rebera Ordóñez Sánchez			Fecha: 26/11/2020
Firma:  72365841	Teléfono: 957816409		Email: mireorsa123@gmail.com



UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: CUESTIONARIO – ENCUESTA que hace parte de la investigación titulada: **Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2020**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: YRMA LILIANA MEDINA ALMESTAR  
FORMACIÓN ACADÉMICA: CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: ADMINISTRATIVA, CONTABLE, TRIBUTARIA Y AUDITORIA  
TIEMPO: 10. CARGO ACTUAL: CONTADOR EXTERNO  
INSTITUCIÓN: ALVIA & ASOCIADOS

**Objetivo de la investigación:**

Determinar de qué manera se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC de Sullana 2020.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel.	-Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. -Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total. -Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. -Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no es claro -El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. -Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. -El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. -El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. -El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. -El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante; es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. -El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. -El ítem es relativamente importante.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2020. .

DIMENSIONES	ITEMS	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem por favor indique)
Pre iniciación	¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC? Sullana, elaboran el presupuesto considerando la información sobre los resultados de los principales indicadores económicos obtenidos en ejercicios anteriores?	3	1	3	3	ESPECIFICAR EL ÁREA, Y CLASIFICAR EL PRESUPUESTO
	¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC Sullana, toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico para diseñar su presupuesto?	3	1	3	3	ESPECIFICAR EL ÁREA Y CLASIFICAR EL PRESUPUESTO, RELACIONAR PRESUPUESTO ANTERIORO
Elaboración	¿Se elabora un presupuesto de ventas tomando en cuenta la demanda del producto que ofrece la empresa Hielnorv SAC Sullana?	3	3	4	3	
	¿El presupuesto elaborado es remitido a los directivos para su revisión y evaluación?	4	3	3	3	
Ejecución	¿Se toman en cuenta los objetivos y planes empresariales al momento que el presupuesto se va ejecutando?	3	3	3	4	
	¿Los presupuestos elaborados se ejecutan de acuerdo a lo programado?	3	4	3	3	
Control	¿Con el diseño del presupuesto se logran los objetivos trazados por la empresa?	3	3	3	3	

	¿Se lleva a cabo un control simultáneo de lo presupuestado y lo que va ejecutando realmente por la empresa?	4	3	3	3	
	¿Se implementan los correctivos o se modifica el presupuesto al presentarse desviaciones presupuestales?	3	3	3	3	
Evaluación	¿Al final del periodo se realizan las cotejaciones entre lo presupuestado y lo real de la empresa?	3	3	3	3	
	¿Los resultados obtenidos son los esperados por la empresa Hielnorv SAC Sullana?	3	4	3	3	
	¿Se realiza un análisis de fallas y en el presupuesto de la empresa?	3	3	4	3	
Planificación	¿La empresa tiene bien definidas sus metas para el alcance de sus objetivos?	4	4	4	4	
	¿La empresa define estrategias para la consecución de sus objetivos?	4	4	3	4	
	¿Cuenta la empresa con la visión y misión definidas?	3	3	3	3	
Organización	¿Existe una estructura organizacional formal e la empresa Hielnorv SAC Sullana?	3	3	3	3	
	¿Están establecidas las tareas del personal en el manual de funciones de la empresa?	3	3	3	3	
	¿La empresa cuenta con documentos normativos como organigrama, reglamento interno, otros?	3	4	3	3	
Dirección	¿El directivo realiza el seguimiento y la coordinación de actividades con el personal adecuado en la empresa?	3	3	3	3	

	¿Existe planes de motivación que beneficia al personal en la empresa?	3	4	3	3	
	¿Existe liderazgo por parte de los directivos de la empresa?	3	3	3	3	
Control	¿Se monitorea el desempeño del personal en la empresa Hielnorv SAC Sullana?	3	3	3	3	
	¿Los directivos de la empresa realizan la comparación de resultados entre lo presupuestado y lo real?	3	3	3	3	
	¿Existen estándares definidos para medir los resultados en la empresa Hielnorv SAC Sullana?	3	3	3	3	

Calificar de 1 a 4 puntos.

**ASPECTOS GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los items permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Los items están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		
El número de items es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los items a añadir.	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		X	
<b>VALIDEZ</b>			
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Validado por: CPC YRMA LUANA MEDINA ALMESTAR			Fecha: 09-11-2020
Firma:  C.P.C. Yrma L. Medina Almaster MAT. 07-2469	Teléfono: 963325264		Email: MEDINA26.A.A@GMAIL.COM



**UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**PLANILLAS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: CUESTIONARIO – ENCUESTA que hace parte de la investigación titulada: **Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2020**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: *Tatiana Carolina Rojas Haasabwanga*  
 FORMACIÓN ACADÉMICA: *Contador Público Colegado*  
 ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: *Tributación*  
 TIEMPO: *5 años* CARGO ACTUAL: *Docente de orientación*  
 INSTITUCIÓN: *SUNAT*

**Objetivo de la investigación:**

Determinar de qué manera se lleva a cabo la gestión empresarial en las etapas del proceso presupuestal de la empresa Hielnorv SAC de Sullana 2020.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
<b>SUFICIENCIA</b> Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel.	-Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. -Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total. -Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. -Los ítems son suficientes.
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no es claro -El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. -Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. -El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. -El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. -El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. -El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante; es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. -El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. -El ítem es relativamente importante.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Etapas del proceso presupuestal y gestión empresarial de la empresa Hielnorv SAC Sullana 2020.

DIMENSIONES	ITEMS	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem por favor indique)
Pre iniciación	¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC? Sullana, elaboran el presupuesto considerando la información sobre los resultados de los principales indicadores económicos obtenidos en ejercicios anteriores?	4	4	4	4	
	¿Los directivos de la empresa Hielnorv SAC Sullana, toman en cuenta estrategias competitivas y de crecimiento económico para diseñar su presupuesto?	4	4	4	4	
Elaboración	¿Se elabora un presupuesto de ventas tomando en cuenta la demanda del producto que ofrece la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	
	¿El presupuesto elaborado es remitido a los directivos para su revisión y evaluación?	4	4	4	4	
Ejecución	¿Se toman en cuenta los objetivos y planes empresariales al momento que el presupuesto se va ejecutando?	4	4	4	4	
	¿Los presupuestos elaborados se ejecutan de acuerdo a lo programado?	4	4	4	4	
Control	¿Con el diseño del presupuesto se logran los objetivos trazados por la empresa?	4	4	4	4	

	¿Se lleva a cabo un control simultáneo de lo presupuestado y lo que va ejecutando realmente por la empresa?	4	4	4	4	
	¿se implementan los correctivos o se modifica el presupuesto al presentarse desviaciones presupuestales?	4	4	4	4	
Evaluación	¿Al final del periodo se realizan las cotejaciones entre lo presupuestado y lo real de la empresa?	4	4	4	4	
	¿Los resultados obtenidos son los esperados por la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	
	¿Se realiza un análisis de fallas y en el presupuesto de la empresa?	4	4	4	4	
Planificación	¿La empresa tiene bien definidas sus metas para el alcance de sus objetivos?	4	4	4	4	
	¿La empresa define estrategias para la consecución de sus objetivos?	4	4	4	4	
	¿Cuenta la empresa con la visión y misión definidas?	4	4	4	4	
Organización	¿Existe una estructura organizacional formal e la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	
	¿Están establecidas las tareas del personal en el manual de funciones de la empresa?	4	4	4	4	Agrupar proyectos de inversión en tareas (si existe) de objetivos trazados
	¿La empresa cuenta con documentos normativos como organigrama, reglamento interno, otros?	4	4	4	4	
Dirección	¿El directivo realiza el seguimiento y la coordinación de actividades con el personal adecuado en la empresa?	4	4	4	4	

	¿Existe planes de motivación que beneficia al personal en la empresa?	4	4	4	4	
	¿Existe liderazgo por parte de los directivos de la empresa?	4	4	4	4	
Control	¿Se monitorea el desempeño del personal en la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	
	¿Los directivos de la empresa realizan la comparación de resultados entre lo presupuestado y lo real?	4	4	4	4	
	¿Existen estándares definidos para medir los resultados en la empresa Hielnorv SAC Sullana?	4	4	4	4	

Calificar de 1 a 4 puntos.

**ASPECTOS GENERALES**

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los items permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Los items están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		
El número de items es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los items a añadir.	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		X	
<b>VALIDEZ</b>			
			<input checked="" type="radio"/> SI    NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			<input checked="" type="radio"/> SI    NO
Validado por: <i>Tatiana Carolina Rojas Hacsakwanga</i>	Fecha: <i>10/11/2020</i>		
Firma:  DNI: <i>46079177</i>	Teléfono: <i>956735126</i>	Email: <i>tatiana.rojas-tr@hotmail.com</i>	