



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SUS
EFECTOS EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS
AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN ICA, 2014-2017**

**PRESENTADA POR
HERNÁN JESÚS NAVARRO MENDOZA**

**ASESOR
VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CONTABILIDAD
Y FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

SECCIÓN DE POSGRADO

**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SUS
EFECTOS EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS
AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN ICA, 2014-2017**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CONTABILIDAD
Y FINANZAS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

PRESENTADO POR

HERNÁN JESÚS NAVARRO MENDOZA

LIMA – PERÚ

2018

**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SUS
EFECTOS EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS
AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN ICA, 2014-2017**

Asesores y miembros del jurado

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO

PRESIDENTE DEL JURADO

Dr. JUAN AMADEO ALVA GOMEZ

SECRETARIO

Dr. CRISTIAN ALBERTO YONG CASTAÑEDA

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. LUIS ALBERTO LIZARRAGA PEREZ

Dr. JULIO VERGARA HERRERA

Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO

Dedicatoria

Al recuerdo de mi madre que siempre está presente en mi vida y a mi familia por la paciencia y comprensión, así mismo a los profesores y amigos que me apoyaron al logro de este objetivo.

Agradecimiento

A las autoridades de la Universidad particular San Martín De Porras, en especial a las autoridades de Post Grado de la Facultad de Ciencias Contables, Economía y Finanzas y a mis profesores por sus enseñanzas y el estar dispuestos siempre a ayudarme para lograr este objetivo.

ÍNDICE

PORTADA	i
Título	ii
Asesores y miembros del jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Descripción de la realidad problemática	15
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. Problema principal	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Objetivos de la investigación	20
1.3.1. Objetivo principal.....	20
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4. Justificación de la investigación	21
1.4.1. Justificación	21
1.4.2. Importancia	21
1.5. Delimitación de la investigación	22
1.6. Viabilidad del estudio	23
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.2. Bases teóricas.....	29
2.2.1 El presupuesto.....	29
2.2.2 Gestión estratégica.....	35
2.3 Bases legales.....	38
2.4. Definiciones conceptuales.....	39
2.4.1 Variable Independiente – El presupuesto como herramienta	41
2.4.2 Definición Variable Dependiente – Gestión Estratégica.....	90
2.4.3 Definición de términos técnicos	106
2.5 Formulación de la hipótesis.....	109
2.5.1 Hipótesis principal	109
2.5.2 Hipótesis específicas.....	109

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	111
3.1 Diseño metodológico.....	111
3.2 Población y muestra.....	112
3.3 Operacionalización de variables.....	115
3.4 Técnicas de recolección de datos	117
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	117
3.6 Aspectos éticos	117
CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	119
4.1.1 Estimación de la demanda	119
4.1.2 Importancia del porcentaje de la tasa de interés	121
4.1.3 Importancia del presupuesto de inversiones.	123
4.1.4 Importancia de las decisiones de financiamiento en el crecimiento.....	125
4.1.5 El análisis de sensibilidad y la evaluación estratégica financiera.	127
4.1.6 Importancia de la capacitación del capital humano.	129
4.1.7 Importancia de las estrategias de corto y largo plazo.....	131
4.1.8 La gestión de operaciones y las herramientas de evaluación de la gestión.	133
4.1.9 El costo de capital como herramienta en el planeamiento financiero.	135
4.1.10 La productividad y los retornos financieros	137
4.1.11 La estructura de capital maximiza la rentabilidad de sus accionistas.	139
4.1.12 Evaluación económica financiera de los proyectos.	141
4.1.13 Importancia del sistema de gestión del capital intelectual.	143
4.1.14 Plan estratégico visión de largo plazo.	145
CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
5.1. Discusión.....	164
5.2. Conclusiones.....	167
5.3. Recomendaciones.....	168
FUENTES DE INFORMACIÓN	171
Anexo 1. Matriz de consistencia	177
Anexo 2. Encuesta.....	178
Anexo 3. Entrevista.....	182
Anexo 4. Ejemplo de presupuesto de una empresa agro-industrial de la Región Ica.....	184

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Comparación entre pronóstico y presupuesto estratégico	45
Cuadro 2:	Presupuesto de ventas	74
Cuadro 3:	Ventas por países	75
Cuadro 4:	Calculo del costo promedio ponderado de capital	78
Cuadro 5:	Inversiones en plantaciones	80
Cuadro 6:	Elaboración propia	96
Cuadro 7:	Empresas agroindustriales	112
Cuadro 8:	Población y muestra	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1:	Proceso del presupuesto	47
Ilustración 2:	Reducción de costos de coordinación	48
Ilustración 3:	Plan financiero	49
Ilustración 4:	Acta del comité	56
Ilustración 5:	Mapa de proceso de una empresa agro industrial	61
Ilustración 6:	Proceso de control y evaluación	84
Ilustración 7:	Flujo grama del presupuesto	89
Ilustración 8:	Proceso de la administración estratégica	91
Ilustración 9:	Gestión estratégica y proceso estratégico	92
Ilustración 10:	Foda el diagnostico	99
Ilustración 11:	Planeamiento y control estratégico - retroalimentación	104

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “*El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región Ica, 2014-2017*”, ha tenido como objetivo determinar si el presupuesto influye en la gestión estratégica de las empresas agroindustriales de la Región Ica en la actualidad.

El sector agro exportador en el Perú, del que forma parte las empresas agro industriales ubicadas en la región de Ica, requieren para crecer y preservarse en el tiempo de una gestión estratégica que le permita gestionar el cambio y la innovación permanente, las cuales son características del entorno actual. El presupuesto es una de las herramientas que responde a dicha necesidad al tener en cuenta los cambios cualitativos como cuantitativos.

Se ha visto conveniente empezar por definir la variable independiente: *el presupuesto como herramienta*, explicando lo importante que resulta definir los planes empresariales como un proceso de planificación estratégica, para luego referirnos a las condiciones previas requeridas para un sistema presupuestario eficiente. No se pretende afirmar que son los únicos requisitos, por el contrario, sólo constituye una base que debe actualizarse constantemente. Se han identificado los objetivos del presupuesto como herramienta de gestión estratégica, las ventajas que se logran con su instalación, formulación, ejecución, control y evaluación. Así como de las limitaciones que tiene esta herramienta.

En cuanto a la variable dependiente: *la gestión estratégica*, se ha visto oportuno referirnos a algunas estrategias empresariales, para así identificar la estrategia específica que podría implantar las empresas. También se hace referencia al conocimiento y su gestión como parte de la actividad estratégica que toda empresa debiera tener. Se define el proceso estratégico, su análisis y gestión desde dos frentes, así como también nos referimos al capital intelectual. A los frentes a los que he mencionado son el análisis interno y el análisis externo.

Finalmente se expone un modelo del sistema presupuestario, basado en la metodología de un presupuesto participativo empresarial, de una empresa agro industrial exportador, ubicado en el departamento de Ica – Perú, la cual conduce campos de cultivos permanentes, como son: el espárrago verde, paltos y alcachofas, para luego procesar los productos agrícolas en su planta industrial, ampliando su condición de perecibles en el tiempo.

El presupuesto como herramienta estratégica se formula, tomándose en cuenta las premisas particulares de este sector (agroindustria) para sustentar los objetivos comunes, existiendo una relación estrecha de los sistemas de información integral, con la participación de los colaboradores a través de los procesos en su formulación, ejecución y control.

Por lo expuesto, se aporta una metodología presupuestaria que permita gestionar día a día con eficiencia las estrategias empresariales, encaminadas a lograr maximizar el valor de la empresa y dotarlas de una mayor capacidad competitiva. Esta metodología debe contar con un sistema integrado de información, que permita su gestión eficaz, eficiente e involucre a todos sus colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The present research work titled "THE BUDGET AS A MANAGEMENT TOOL AND ITS EFFECTS IN THE STRATEGY OF THE AGROINDUSTRIAL COMPANIES OF THE ICA REGION 2014-2017", has had as objective to determine if the budget influences in the strategic management of the agroindustrial companies of the Region Ica nowadays.

The agro-export sector in Peru, which is part of the agro-industrial companies located in the region of Ica, require to grow and preserve over time a strategic management that allows it to manage change and permanent innovation, which are characteristics Of the current environment. The budget is one of the tools that responds to this need by taking into account qualitative and quantitative changes.

It has been convenient to start by defining the independent variable THE BUDGET AS A TOOL, explaining how important it is to define business plans as a process of strategic planning, and then refer to the preconditions required for an efficient budget system. It is not intended to state that they are the only requirements, on the contrary it is only a basis that must be constantly updated. The objectives of the budget have been identified as a strategic management tool, the advantages that are achieved with its installation, formulation, execution, control and evaluation. As well as the limitations of this tool.

Regarding the dependent variable, STRATEGIC MANAGEMENT, it has been opportune to refer to some business strategies, in order to identify the specific strategy that could be implemented by companies. Reference is also made to knowledge and its management as part of the strategic activity that every

company should have. It defines the strategic process, its analysis and management from two fronts, as well as intellectual capital. The fronts to which I have mentioned are internal analysis and external analysis.

Finally, a model of the budget system, based on the methodology of a participatory business budget, of an agro - industrial exporting company located in the department of Ica - Peru, which leads to fields of permanent crops such as green asparagus, Avocados and artichokes, to then process the agricultural products in its industrial plant, expanding its condition of perishable in time.

The budget as a strategic tool is formulated, taking into account the particular premises of this sector (agroindustry) to support the common objectives, there being a close relationship of the integral information systems, with the participation of the collaborators through the processes in their Formulation, execution and control.

For the above, a budgetary methodology should be provided to manage day-to-day business strategies efficiently, aimed at maximizing the value of the company and providing them with a greater competitive capacity. This methodology must have an integrated information system that allows its efficient, efficient management and involves all its collaborators in the achievement of the strategic objectives.

Traductor de Google para empresas: Google Translator Toolkit Traductor de sitios web Global Market Finder

Información del Traductor de Google Comunidad Móvil

INTRODUCCIÓN

El estudio de investigación titulado *El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región Ica 2014-2017*, tiene características resaltantes en el sector agro industrial. Nuestra tesis siguiendo las pautas establecidas metodológicamente y de análisis temático, contiene el desarrollo de los siguientes capítulos:

En el capítulo I; Planteamiento del problema, se describe la realidad problemática, en la que se resalta el constante crecimiento de la demanda de productos agrícolas de calidad, el poder de compra cada vez más consciente de los clientes y la necesidad de desarrollar como sistema el capital intelectual. Así mismo el sector empresarial peruano, específicamente el sector agroindustrial de la Región Ica, requiere extenderse en el tiempo en el mercado, logrando mayor productividad a través de mejorar su proceso sistemático derivado de su estrategia empresarial, para gestionar sus objetivos en un entorno de riesgos, cambios e innovación constantes. Así mismo se formuló el problema principal y los secundarios, como sus objetivos, la justificación e importancia; como también de las limitaciones y su variabilidad.

En el capítulo II; Marco teórico, se trató desde los antecedentes de otras investigaciones realizadas, las bases teóricas, la base legal y la formulación de las hipótesis, las cuales fueron sustentadas, enriquecidas con el aporte del conocimiento de los expertos.

Del mismo modo en el capítulo III; Metodología, se consideró el diseño metodológico, que abarca desde el tipo de investigación y estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis, el método de encuesta; además en esta parte del trabajo se formuló la población y muestra, determinándose que para la investigación trabajaremos con una muestra de 135 personas entre Gerentes, Jefaturas y segundos responsables directos de las empresas agroindustriales de la Región Ica, para luego continuar con la operacionalización de las variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento, análisis de la información y terminando con los aspectos éticos.

Por otro lado, el capítulo IV; Resultados de la investigación, se desarrollaron las interpretaciones del trabajo de campo, su parte estadística para cada pregunta, así como su gráfico que facilita su entendimiento. Luego se realizaron las contrastaciones de las hipótesis, siendo el estadístico apropiado la distribución Ji-cuadrada corregido por Yates, pues los datos empleados para dicho análisis se encontraron clasificados en forma categórica, en cada una de ellas y siguiendo el procedimiento establecido destinado para esos fines.

En el capítulo V; Se presenta la discusión, conclusiones, las que se obtuvieron como resultado de las contrastaciones de las hipótesis, para luego dar origen a las recomendaciones, que se plantearon como sugerencias y/o propuestas, consideradas como variables para la presente tesis.

Finalmente se presentó las fuentes de información bibliográfica y electrónica. Así como, los anexos respectivos de la investigación que consistieron en:

Anexo N° 1 Matriz de consistencia

Anexo N° 2 Resultados de la encuesta

Anexo N° 3 Resultados de las entrevistas

Anexo N° 4 Aporte del investigador

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El consumo de productos agrícolas de alta calidad está en constante crecimiento a nivel mundial, incentivado por la explosión demográfica, la pérdida de extensiones agrícolas por la expansión de las ciudades y la contaminación ambiental de la cual todos somos responsables. Los consumidores son conscientes de su poder de compra, como de la necesidad de consumir productos agrícolas de calidad, favoreciendo la eliminación de los factores contaminantes de la naturaleza en beneficio de la salud; por lo que, expresan su preferencia demandando productos de alta calidad exigiendo el cumplimiento de procedimientos de estándares internacionales, como el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control “HACCP” y de costos.

Por ser fuente de divisas para el Estado, además sustento y desarrollo de poblaciones dedicadas a esta actividad económica en el Perú, es necesario desarrollar y difundir la actividad agro industrial para aprovechar dichas ventajas comparativas en beneficio de su población. Para lograrlo

requerimos además desarrollar ventajas competitivas, lo que sólo lograremos a través de una estrategia integral con participación del estado como ente promotor y la inversión privada aportando su capital, conocimiento y experiencia en la utilización de herramientas dentro de un sistema permanente de gestión para su desarrollo.

El Perú no es el único país que atiende con productos de calidad al mundo, el cual se caracteriza por un entorno cambiante y de innovación permanente. Ante esta problemática para enfrentar dicho entorno con éxito, las empresas agroindustriales necesitan gestionarse con productividad, calidad, flexibilidad y atención al cliente, enfrentando además los riesgos empresariales a los que se encuentran expuestos, cumpliendo además con los estándares internacionales.

Una de las etapas de la estrategia empresarial que no se le viene dando la debida importancia y que tiene que ver con el logro de los objetivos en un entorno de riesgo, es la gestión de los objetivos mediante un sistema integral presupuestario, presentándose con mayor incidencia en las medianas, pequeñas y micro empresas del sector privado.

Con el propósito de documentar cuantas empresas agrícolas y agroindustriales en la Región Ica tienen como política gestionar sus operaciones a través del sistema integral presupuestario, se buscó evidencias de ello en el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Sociedad Agroexportadora del Perú S.A.C y Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), no encontrándose prueba de ello, posiblemente por el celo de los empresarios al evidenciar sus logros y/o deficiencias. Por otro lado, a través de entrevistas con trabajadores y algunos representantes de estas empresas, permite afirmar que en forma general las empresas agroindustriales no utilizan el presupuesto como herramienta de gestión estratégica, algunas llaman presupuesto al pronóstico de sus operaciones basado principalmente en repetir las operaciones realizadas en el ejercicio anterior, otros confeccionan el presupuesto y lo utilizan como medio para presionar a sus colaboradores,

generando incertidumbre e inseguridad en ellos. Así mismo están los que no trabajan con presupuesto y utilizan al flujo de caja como herramienta principal de gestión de sus operaciones por realizar con un horizonte mensual, sustentando dicha elección en que no es posible hoy realizar planeamiento estratégico, ya que todo cambia a mayor velocidad que antes.

Por lo tanto, los objetivos que señalan no son producto de una profunda reflexión y análisis, que involucran los valores de sus líderes, ni mucho menos tienen el conocimiento de lo que esperan lograr con ellos, ya que se basan en un pronóstico de sus operaciones y resultados de su realidad. Al establecerse el objetivo general y los objetivos específicos, los accionistas no son los únicos grupos de interés, lo son también sus trabajadores y la sociedad en su conjunto, intereses que en algunos casos no se toman en cuenta al señalar el objetivo de generar utilidades como único objetivo. La obra; Finanzas Empresariales la decisión de inversión, de Tong Jesús, Universidad del Pacífico Perú, Los objetivos de la empresa, pag.33 – 36.

El entorno actual en el que se desenvuelven las empresas agroindustriales de la Región Ica se caracteriza:

Primero: por la presencia de profundos cambios, e innovación, el que se manifiesta a través de los avances constantes de la tecnología, la comunicación del conocimiento, lo que hace cada vez más difícil para las empresas tener una respuesta oportuna y apropiada para dichos cambios, sin contar con un equipo entrenado, infraestructura y con herramientas de gestión eficientes. “La tecnología no cubre la carencia de competencia personales ni suple la falta de estrategia, procesos y estructura” (Carrasco, 2012, pág. 176).

Segundo: la presencia de una gran variedad de problemas de difícil solución, los que generalmente están sujetos a restricciones presupuestarias.

Tercero: necesitan mantenerse en el tiempo, como una organización productiva, generadora de beneficios económicos para todos sus

integrantes, accionistas, colaboradores, el Estado y la sociedad en su conjunto, por lo que los objetivos que se señalen deben estar orientados en ese sentido y para lograrlo están obligadas a tener un profundo conocimiento de sus posibilidades, lo que implica saber cuál es su estructura económica, financiera y administrativa, a la que responde su comportamiento, permitiéndoles predecir el futuro si están frente a condiciones y valores de variables críticas que manejan. “Conocer nos permite diseñar cursos de acción para alcanzar objetivos previamente definidos” (Otal Franco, Serrano, & Serrano García, 2007, pág. 14).

Cuarto: a pesar de que en el entorno actual no es posible la planificación a largo plazo, sin pretender que permanezca inalterables los objetivos señalados. La planificación es necesaria en las empresas agroindustriales de la Región Ica. Como lo dice Iván Ricardo Guevara Graterón, profesor de finanzas y contabilidad de la Universidad Lisandro Alvarado, Venezuela, en Destino Negocios. “Sin la planificación, ya sea a corto o largo plazo, las empresas no podrían existir, aún en pequeñas empresas, la planificación es una cuestión del día-día “ (Guevara Graterón, s.f.)

Quinto: las empresas agro industriales de la Región Ica, enfrentan el problema de buscar consolidarse en el mercado que atienden, cada vez más exigente en calidad total y costo, debiendo prepararse para responder a dichas exigencias con mayor productividad, ofreciéndose a sus clientes como la primera alternativa para que ellos se provean de productos agrícolas de calidad y a costos razonables. Para lograrlo requieren mejorar los resultados del sector, los que son márgenes de utilidades bajos en función de lo invertido. Los accionistas esperan incrementar el valor de sus acciones, como el resto de interesados en cubrir su costo de capital y mantener una estructura de capital adecuada. Esta actividad es intensiva en capital de trabajo e inversión y su producción cíclica, lo que todo ello lleva a obtener resultados bastantes austeros y/o mezquinos. Como objetivo se requieren lograr mayor productividad, conservando el protagonismo y manteniendo el control de los resultados de sus decisiones. (Rudi, 2003)

Sexto: a muchos funcionarios les cuesta comprender que trabajar con presupuesto que exige la participación coordinada de toda la organización, es pensar en objetivos trascendentales de largo plazo, por tratarse de un sistema permanente que se renueva con las experiencias vividas y con los nuevos conocimientos adquiridos. Al no lograr los objetivos en el corto plazo de acuerdo con sus expectativas, terminan por abandonarlo, perdiéndose lo logrado.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿El presupuesto como herramienta influye en la gestión estratégica de las empresas agro industrial de la Región Ica 2014-2017?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué forma la estimación de la demanda influye en la gestión de operaciones?
- b. ¿De qué manera el riesgo de la tasa de interés afecta el costo de capital?
- c. ¿Cómo el presupuesto de inversiones incide en la productividad?
- d. ¿De qué modo el financiamiento influye en la estructura de capital?
- e. ¿Cómo el análisis de sensibilidad permite la evaluación económica y financiera?
- f. ¿Cómo el presupuesto en capacitación trasciende al sistema de gestión del capital intelectual?

1.3. Objetivos de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como objetivos los siguientes:

1.3.1. Objetivo general

Determinar el presupuesto como herramienta que influye en la gestión estratégica de las empresas agro industrial de la Región Ica 2014-2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Señalar de qué forma la estimación de la demanda influye en la gestión de operaciones.
- b. Determinar de qué manera el riesgo de la tasa de interés afecta el costo de capital.
- c. Analizar cómo el presupuesto de inversiones incide en la productividad.
- d. Identificar de qué modo el financiamiento influye en la estructura de capital.
- e. Señalar cómo el análisis de sensibilidad permite la evaluación económica y financiera.
- f. Analizar cómo el presupuesto en capacitación trasciende al sistema de gestión del capital intelectual.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación

Este trabajo de investigación ampliará los modelos teóricos, llevándolos a la práctica y en forma específica a las empresas agro industriales de la Región Ica.

Como resultado de la investigación, se pretende establecer la metodología para la formulación del presupuesto, integrándolo a los sistemas de información de las empresas para que puedan ser puestos en práctica por otros interesados en el tema.

Así mismo el resultado de la investigación ayudará a profesionalizar y construir organizaciones inteligentes a través del aprendizaje dinámico.

Finalmente, la investigación nos permitirá tomar conocimiento sobre los procesos que integran a las empresas en estudio y, por lo tanto, base para la realización de otros estudios similares en el mismo y otros sectores económicos, ubicados en ámbito geográfico iguales o diferentes.

1.4.2. Importancia

El presente trabajo de investigación es importante, ya que toma al presupuesto como herramienta que influye en la gestión estratégica de las empresas agro industriales de la Región Ica, y, más aún si el presupuesto involucra con su participación directa a los colaboradores, en el desarrollo sostenido de la empresa como un ente social, que debe sustentar su crecimiento y desarrollo a través del país en el que opera y todos los agentes económicos con los que intervienen o interactúan. Así mismo; surge como un cuestionamiento a la falta de eficiencia en la administración, gestión, control y evaluación para el logro de los objetivos estratégicos, en un entorno

de profundos cambios y la necesidad de fomentar una actitud pro activa por parte de los colaboradores frente a estos. Es imposible concebir que la gestión estratégica, no tome en cuenta dentro de los objetivos, el objetivo básico financiero y económico referido a la creación de valor para la empresa.

1.5. Delimitación de la investigación

Luego de haber descrito la realidad problemática del tema, presentamos a continuación con fines metodológicos, la delimitación de la investigación en los siguientes aspectos.

1.5.1 Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación trata sobre las empresas agroindustriales ubicadas en la Región de Ica - Perú.

1.5.2 Delimitación temporal

El periodo en el que se realiza la investigación años 2014 al 2017.

1.5.3 Delimitación social

Las técnicas destinadas al recojo de datos se aplican a nivel personal de: Gerentes, jefaturas y colaboradores directos que laboren en el sector agro industrial de la Región Ica, conforme a la muestra determinada en el Capítulo III: Metodología.

1.5.4 Delimitación conceptual

a. Presupuesto como herramienta

“El presupuesto es una de las herramientas de planeación y control, es la expresión cuantitativa de un plan de acción

propuesto por la administración de una empresa para un determinado período de tiempo” (Toro López, 2011, pág. 106)

b. Gestión estratégica

“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997, pág. 6)

1.6. Viabilidad del estudio

Resulta viable esta investigación por la experiencia acumulada del autor de esta investigación, por más de 25 años en empresas privadas del sector agro industrial, en la dirección del Órgano de Control y la participación en la implementación, evaluación y control del presupuesto como herramienta de control de lo planeado.

Por lo que considero viable este trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En la búsqueda realizada en los organismos y universidades se ha encontrado trabajos similares como:

2.1.1 Tesis nacional, titulada *“Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú”*. De Inder Gley Delgado Tuesta (2013), para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, en la Pontificia Universidad Católica Del Perú. Entre las principales conclusiones que expone esta tesis tenemos:

- La estrategia de implementación contempla los elementos básicos de una reforma de este tipo, habiéndose adaptado a las instituciones públicas, existiendo gradualidad y focalización en su implementación de conformidad con la capacidad del estado.
- Señala un avance significativo en el proceso presupuestario público, pero su incidencia al logro de resultados es limitada.

- Enfrenta como desafío mejorar la calidad de la implementación de los programas y seguimiento del desempeño, así como su coordinación a nivel institucional y nacional.

A pesar de todo lo mencionado la asignación del presupuesto tiene un enfoque incremental. Por lo que se sugiere una mayor apropiación de los instrumentos que impulsan la reforma, por parte de las entidades del gobierno nacional y regional.

2.1.2 Tesis nacional, titulada "*Planeamiento Estratégico de Electro Andes periodo 2005 y 2009*". Sustentada, por los señores Cárdenas Palacios, Carlos, Llanos Vidal, Iván, Meneses Romero, Luís y Velazco Guadalupe, Martín, para obtener el grado académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Quienes concluyen que la tesis recopila, analiza y evalúa información relevante del sector, tomando en cuenta la globalización, el entorno competitivo, el avance tecnológico y la aparición de nuevas fuentes energéticas, como lo es el gas natural. Así mismo, el crecimiento anual de la demanda de energía de 6%, a fin de ver su potencialidad e identificar sus fortalezas, demanda, oportunidades y amenazas como factores claves para su éxito. Definiendo por consiguiente las estrategias para los próximos cinco años. Las que consisten en:

- Implementar una central térmica a gas natural, con potencia instalada de 150 MW, ubicada en la zona de Lurín, al sur de Lima. Esto le permitirá diversificar su oferta de energía y disminuir su vulnerabilidad en épocas de estiaje.
- Incrementar la capacidad de generación de la central de Yaupi en 24 MW, lo cual será factible una vez que entre en operación la central de Yuncán, previsto para el segundo semestre del 2005.

La inversión que demanda este proyecto es de US \$ 90 millones, para lo cual se plantea un esquema de financiamiento con recursos propios y vía endeudamiento en igual proporción.

2.1.3 Tesis nacional, titulada “La vigilancia social y la rendición de cuentas en el marco del presupuesto participativo: la experiencia del distrito de Villa el Salvador (2005 – 2006)- Lima – Perú”. De Lurdes Aurora Elías Peñafiel, para optar el grado académico de Magister En Gerencia Social, en la Pontificia Universidad Católica Del Perú. Como conclusión expresa haber analizado la experiencia y la visión de los involucrados en el proceso presupuestario participativos, identificándose las dificultades o limitaciones. La experiencia rescata como un elemento clave, el proceso de vigilancia y rendición de cuentas por parte de la comunidad, que valúa y controla, sus prioridades de obra, su importancia, ejerce el control y transparencia en su ejecución por parte de sus autoridades. Se afirma que, a pesar de los avances en democracia participativa, los procesos aún son frágiles porque la sociedad civil, los actores políticos y el gobierno local, no se han involucrado en una nueva cultura política con instrumentos que permitan renovar e innovar el ejercicio del poder. La implementación del presupuesto participativo se convierte en un instrumento de gobernabilidad, fortaleciendo el diálogo y relaciones horizontales en la toma de decisiones. El elemento importante en este proceso, es la decisión firme del líder, que en este caso en particular se resumen en la voluntad política de llevar a cabo el proceso presupuestario participativo. En el transcurrir del proceso se destaca la necesidad de actualizar aspectos de la normativa local, funciones de los responsables, del comité de obras y sobre la participación de la población no organizada. Es importante resalta que existen factores de influencia del desempeño de sus dirigentes, como son: la capacidad de propuesta de los participantes, la capacidad de concertación y diálogo, la renovación de liderazgos y el sentido de pertenencia, compromiso y preocupación por el bien común, despojándose de intereses partidarios o individuales. El presupuesto concebido de esta manera entre otras cosas, ha permitido mayor presencia de sus autoridades y vecinos en su territorio.

2.1.4 Tesis internacional, titulada “Optimización Sistema Formulación Presupuestaria Los Bronces”. Trabajo de investigación de: Germán Gabriel Pacheco Febre, presentada para optar el grado de Magister En Gestión y Dirección De Empresas. Universidad De Chile – 2016, Facultad De Ciencias

Físicas y Matemáticas Departamento De Ingeniería Industrial. Los Bronces es una empresa minera de cobre y molibdeno de Chile, forma parte del grupo Anglo American plc, cuya matriz se encuentra ubicada en Londres. El trabajo de investigación se concentra en optimizar el sistema de formulación presupuestaria de operación. Concluyendo que es necesario hacer cambios en el operar y en los sistemas de información actualmente utilizados, planteándose una alternativa que deberá ser implementada.

La empresa debe cumplir con procesos de planificación identificando sus metas y objetivos, los que estarán alineados a la visión estratégica planteada para las operaciones. Por lo que se requiere de un análisis y control detallado de los ítems que forman parte de estos procesos, para formularlos en planes operacionales y financieros de mayor rentabilidad para la empresa.

En base a los resultados de la planificación en los últimos ejercicios, se ha podido concluir que resulta trascendental revisar las actividades y evaluar la utilidad del sistema que apoya el proceso de planificación, identificando sus ventajas y debilidades, como los riesgos que tiene el operar actualmente. El sistema de información actual no ofrece confiabilidad sobre la información relevante, ya que proviene de distintos sistemas no relacionados y falta de integración entre ellos, lo que posibilita la manipulación de la información almacenada y/o por almacenar. Así mismo se afirma que el sistema encargado de generar el resultado final del proceso presupuestario, está obsoleto y con pobre soporte por parte de su proveedor, no permitiendo el análisis de escenarios en paralelo y el alcance de los resultados entregados no son suficientes para generar un flujo de caja final.

Finalmente, producto de las conclusiones señaladas, se realizó un Benchmarking para tomar conocimiento de la experiencia de distintas empresas del rubro, lo que permitió conocer las herramientas con que éstas operan actualmente, sus experiencias en la implementación, desarrollo y uso de los softwares de planificación. Para determinar las mejores alternativas se

evaluaron aspectos tales como tiempo de implementación, su integración con los sistemas que utiliza el grupo económico, la capacidad para soportar la estructura de los procesos que caracteriza a la empresa, su flexibilidad, el valor que constituye la inversión, el soporte técnico y performance.

2.1.5 Tesis internacional, titulada "*Proceso presupuestario de operaciones División Chuquicamata Codelco – Chile - 2013*". De Luis Gustavo Donoso Oñate, Para optar el grado de Magister En Gestión y Dirección De Empresas Versión Industria Minera. Universidad De Chile, Facultad De Ciencias Físicas y Matemáticas Departamento De Ingeniería Industrial. CODELCO es un complejo minero metalúrgico, propiedad del Estado de Chile, como tal debe preparar y presentar anualmente al Ministerio de Hacienda su Presupuesto de Operaciones, el que toma en cuenta el gasto, como el valor máximo del costo unitario, de la producción de cobre, expresado en centavos de dólares la libra. En la División Chuquicamata de CODELCO, existen tres problemas centrales los que son los siguientes:

- El elevado costo de reproceso por rechazos.
- El riesgo de abultamiento.
- El riesgo de encapsulamiento.

En conclusión, este trabajo de investigación se centra en la búsqueda de soluciones a los problemas expuestos con anterioridad. Para lo cual se identificaron los objetivos siguientes:

- El proceso debe propiciar la gobernabilidad, que recae en la Gerencia de Administración, específicamente en la Dirección de Estrategia y Control de Gestión, convirtiéndose en agente protagonista del proceso.
- Definir, monitorear y optimizar el proceso de elaboración del presupuesto, el modelo de cálculo introdujo el concepto de espacio de discusión, el que se sustenta en un modelo de cálculo a través de Indicadores de Desempeño (KPI) y límites de Gasto.
- Lo mencionado permitió mejorar el Cumplimiento de la Estrategia y Planes de Largo Plazo, por reducción abultamiento y detección de

brechas del presupuesto, la reducción del tiempo en su obtención, trazabilidad de la información y flexibilidad en el reproceso.

- Exclusivamente, un modelo matemático no es condición suficiente para respaldar un presupuesto, el equilibrio entre la utilización de los recursos y contar con un proceso explícito y conocido por los encargados de construir el presupuesto, constituyen la base para desarrollarlo.
- Finalmente, el responsable del proceso presupuestario no puede olvidar que cada discusión presupuestaria con una gerencia cualquiera, es eminentemente un proceso de negociación. No siempre el resultado es exacto en la planificación, lo importante es lograr el compromiso de todos, la aceptación de sus opiniones y necesidades en un espacio normado.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 El presupuesto

El presupuesto es una de las herramientas de la gestión administrativa y financiera, tiene como virtud que ayuda a la gestión estratégica a conseguir las metas señaladas para el corto plazo, sin dejar de mirar el largo plazo, que es a final de cuenta lo que persigue la estrategia. Ninguna estrategia está exenta de cambios en su concepción original, por lo que sucede en el entorno cuya característica principal es el cambio constante, con presencia de problemas cada vez más complejos y de mayores dificultades para resolverlos, lo que demanda la respuesta oportuna y apropiada por parte de la empresa que tiene que renovarse e innovar constantemente para estar preparada. Los cambios tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, la transferencia del conocimiento, cultura y costumbre, la presencia de nuevos productos e inversiones, entre otros que influyen en los cambios de hábitos y preferencias en los mercados. Por otro lado, buscar la optimización de la estructura y

costo de capital, el grado de apalancamiento financiero favorable a las inversiones de los nuevos proyectos y operatividad de la empresa.

Por lo expuesto la presente tesis analizará el presupuesto como una herramienta de gestión estratégica diaria y de control, que se nutre de su propia experiencia, consolidándose a través del tiempo como un proceso clave que busca objetivos estratégicos, innovándose permanente, mediante el monitoreo, seguimiento, acompañamiento de cada una de las actividades y tareas que se desarrollan en la empresa agroindustrial de la región de Ica, formando verdaderos equipos de trabajo, para construir una organización inteligente capaz de auto gestionarse.

Algunos autores se refieren al presupuesto como:

Para el autor Milton Rivadeneira Unda, en su obra La elaboración de presupuesto en empresa manufacturera, señala en el capítulo 1, que existen varias definiciones al respecto.

El presupuesto en término de planificación y control integral de utilidades se define como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control. Específicamente, comprende 1) el desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa; 2) la especificación de las metas de la empresa; 3) un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales; 4) un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos); 5) un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas; 6) procedimientos de seguimiento.” (Welsch Glenn, Presupuestos, planificación y control, Pearson - Prentice-Hall, 6ta. Ed., p. 3)

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.” (Burbano Jorge y Ortiz Alberto, Presupuestos, McGraw-Hill, 2ª. Ed., p. 11)

El presupuesto es expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su logro requiere de la asignación de recursos en el tiempo cubierto por el mismo; es formal porque exige la aceptación de quienes son partes de la organización, tanto directivos como subordinados y, finalmente, es el resultado de las estrategias adoptadas porque éstas permiten responder al cómo se ejecutarán e integrarán las diversas actividades de la empresa para alcanzar los objetivos previstos.

En esencia, el presupuesto constituye un plan integrado y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones de una empresa para un período determinado y cuya finalidad es alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia. (Rivadeneira Unda, 2014, pág. 9)

El presupuesto implica la definición de objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos. Implica la cuantificación de esos objetivos en unidades monetarias y/o físicas. El presupuesto es un equilibrio micro económico, un instrumento que contiene decisiones políticas que deben expresarse en acción. La formulación del presupuesto es el acto de cuantificar los costos de los medios para ejecutar las acciones conducentes al logro de los objetivos. (Sánchez Navarro, 2001, pág. 17)

El Ciclo Presupuestal y el presupuesto maestro; las compañías bien administradas, por lo general, utilizan de

manera continua los siguientes pasos presupuestales durante el curso del año fiscal:

Trabajando en forma conjunta, los gerentes y los contadores administrativos planean el desempeño de la compañía en su conjunto y la actuación de sus subunidades (como departamentos o divisiones). Tomando en cuenta el desempeño anterior y los cambios anticipados en el futuro, los gerentes de todos los niveles llegan a un entendimiento común acerca de lo que se espera.

La alta gerencia proporciona a los gerentes subordinados un marco de referencia, es decir, un conjunto de expectativas financieras o no financieras específicas contra las cuales se habrán de comparar los resultados obtenidos. Los contadores administrativos ayudan a los gerentes a investigar las variaciones con respecto a los planes, como una disminución inesperada en ventas. En caso de que sea necesario, se toma una acción correctiva, como una reducción en el precio para fomentar las ventas, o bien, la búsqueda de una reducción en los costos para mantener la rentabilidad.

Los gerentes y los contadores administrativos toman en cuenta la retroalimentación del mercado, los cambios en las condiciones generales y su propia experiencia, cuando empiezan a hacer planes para el siguiente periodo. Una disminución en ventas, por ejemplo, ocasionaría que los gerentes hicieran cambios en las características del producto para el siguiente periodo. Los cuatro pasos anteriores describen el proceso continuo del presupuesto. El documento funcional que se encuentra en la parte medular de este proceso se denomina presupuesto maestro. El presupuesto maestro expresa los planes

operativos y financieros de la administración para un periodo especificado (por lo general, un año fiscal), e incluye un conjunto de estados financieros presupuestados. El presupuesto maestro es el plan inicial de lo que pretende lograr la compañía en el periodo presupuestal. El presupuesto maestro evoluciona a partir de las decisiones tanto operativas como financieras que toman los gerentes. Las decisiones operativas tratan acerca de la mejor forma en que se utilizan los recursos limitados de una organización. Las decisiones de financiamiento tratan de cómo obtener los fondos para adquirir tales recursos.

La terminología que se usa para describir los presupuestos varía entre compañías. Por ejemplo, los estados financieros presupuestados se denominan algunas veces estados financieros proforma. Algunas compañías, como Hewlett-Packard, se refieren a la elaboración de presupuestos como fijación de metas. Y muchas organizaciones, como Nissan Motor Company y Owens Corning, consideran el presupuesto como un plan de utilidades. Microsoft se refiere a las metas como compromisos y distribuye las metas a nivel de empresa a toda la compañía, conectándolas con los compromisos organizacionales, de equipo y, en última instancia, individuales.

Los gerentes dedican una porción considerable de su tiempo elaborando y analizando los presupuestos. Las diversas ventajas de la preparación de presupuestos hacen que pasar tiempo en dicho proceso sea una inversión valiosa de la energía de los gerentes. (Horngren, Datar , & Rajan, 2012, pág. 185)

El Presupuestos Kaizen, el capítulo 1 destacó la importancia de la mejora continua, o Kaizen, en japonés.

Los presupuestos Kaizen incorporan explícitamente en las cifras del presupuesto un mejoramiento continuo anticipado durante el periodo presupuestal. Muchas compañías que han establecido la reducción de costos como un enfoque estratégico, como General Electric en Estados Unidos, y Citizens Watch y Toyota en Japón, usan el presupuesto Kaizen para reducir los costos de forma continua. Una gran parte de la reducción de costos asociada con el presupuesto Kaizen proviene de muchas mejoras pequeñas en vez de saltos espectaculares.

Un aspecto significativo de los presupuestos Kaizen son las sugerencias de la fuerza laboral. Las compañías que implementan un presupuesto Kaizen consideran que los empleados que realmente hacen el trabajo, ya sea en las áreas de manufactura, ventas o distribución, tienen la mejor información y conocimiento en cuanto a cómo se hace mejor el trabajo. Estas organizaciones crean una cultura donde las sugerencias de los trabajadores se valoran, se reconocen y se recompensan.

Los presupuestos Kaizen también se aplican a actividades como las configuraciones de las máquinas con la meta de reducir el tiempo y los costos de configuración, o bien, a actividades de distribución con la meta de reducir el costo por mover cada pie cúbico de una mesa. Los presupuestos Kaizen y los presupuestos de las actividades específicas son los pilares del presupuesto maestro. Resulta interesante que las compañías no son las únicas instituciones que se interesan en las técnicas Kaizen. En Estados Unidos, un número creciente de entidades con limitaciones de efectivo están conjuntando a los trabajadores gubernamentales, a los reguladores y a los usuarios finales de los procesos del gobierno, con la

finalidad de identificar formas de atacar las ineficiencias que resultan de los procedimientos burocráticos. Los reguladores ambientales, cuyos engorrosos procesos han sido durante mucho tiempo las metas de los desarrolladores de negocios, han tomado un interés particular en el Kaizen. A finales de 2008, 29 agencias ambientales a nivel estatal habían conducido una sesión Kaizen o estaban planeando una. Qué tan exitosos serán dichos esfuerzos dependerá mucho de los factores humanos como el compromiso y la motivación de las personas implicadas. (Horngren, Datar , & Rajan, 2012, pág. 203)

2.2.2 Gestión estratégica

Las palabras administrar y gestionar empresas, no significan lo mismo por su sentido o interpretación (semánticamente), la diferencia es de perspectiva, la administración tiene que ver con los aspectos normativos y técnicos del funcionamiento de una organización (gobernar, ejercer la autoridad), en cambio gestionar hace referencia a la perspectiva económica de lograr eficiencia y eficacia.

Para esta investigación daremos el mismo significado a Administración Estratégica y Gestión Estratégica.

Por otro lado, la Gestión Estratégica es un proceso realmente difícil, si difícil fue concebir y planear la estrategia, el grado de dificultad que se tiene no resulta relevante frente al grado de dificultad en la gestión, ya que en esta etapa se está expuesto al entorno, se involucra el capital intelectual, además los recursos materiales y otros recursos intangibles en la empresa.

Luego de los comentarios expuestos sobre Gestión Estratégica, hemos creído conveniente consultar las definiciones y teorías de los

siguientes autores que nos servirán de guía para la ejecución de nuestro tema:

La estrategia específica la forma en que una organización ajusta sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para lograr sus objetivos. En otras palabras, la estrategia describe como habrá de competir una organización, y las oportunidades que sus gerentes deberían buscar y perseguir. Los negocios siguen una de dos amplias estrategias, [liderazgo en costos y por diferenciación de productos]. El hecho de decidir entre estas estrategias es parte fundamental de lo que hacen los gerentes. Los contadores administrativos trabajan estrechamente con los gerentes al formular la estrategia y, para ello, brindan información acerca de fuentes de las ventajas competitivas.

Las estrategias mejor diseñadas y las capacidades mejor desarrolladas no servirán de mucho, a menos de que se ejecuten con efectividad. (Horngren, Datar , & Rajan, 2012, pág. 5)

Es un proceso integral por que comprende indicadores exógenos, influyentes y determinantes en el éxito de una organización y que interactúan con los eslabones de todo el sistema de valor organizacional, desde las fuentes de materia prima hasta las actividades de consumo, desecho final o mutación del producto ofrecido por la organización. En consecuencia, involucra a todo el personal y utiliza ordenada y efectivamente las diversas disciplinas y herramientas gerenciales” (Villajuana, 2009, pág. 86).

Estrategia es la ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.

La estrategia y la estructura organizacionales son un todo unificado. La interrelación tan profunda que existe entre ellas incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de estrategias. El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que ambas se articulen entre sí para proporcionar a la organización la estabilidad necesaria para mantener su posición competitiva actual, así como la flexibilidad para fortalecerla en el futuro. Es un hecho que la estrategia tiene muchas más influencias en la estructura que a la inversa. Esto implica que cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación. “Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio.” (Franklin Fincowsky E. , 2014, pág. 5)

Toda empresa que compite en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. La importancia que, tanto en Estados Unidos como en el extranjero las empresas conceden a la planificación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de como una empresa va a competir, cuáles serán sus metas (fines) y que políticas (medios) se requieren para alcanzarlas. La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas y ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo;

la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición competitiva sostenible a largo plazo y superar la eficacia de los rivales. Estrategias genéricas; liderazgo global en costos, diferenciación y segmentación.” (Porter, 2009, págs. 30-77)

La estrategia no tiene un marco o unas definiciones generalmente aceptadas. Existen tantas definiciones de estrategia como gurús de la estrategia hay. ¿Y eso por qué es un problema? En esta era de trabajadores del conocimiento, la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización. Las personas tienen que cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores. La clave de esta transformación es colocar la estrategia en el centro. La estrategia no se puede aplicar sino se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir. Si queremos crear un proceso de dirección para implementar la estrategia, primero tenemos que construir un marco fiable y coherente para describirla. No existe un marco generalmente aceptado para describir la estrategia de la era de la información. Los marcos financieros funcionan bien cuando las estrategias competitivas se basan en adquirir y gestionar activos tangibles. En la economía del conocimiento de hoy, el valor sostenible se crea a partir del desarrollo de activos intangibles, como las habilidades y conocimientos de los trabajadores, la tecnología de la información que respalda a los empleados y conecta a la empresa con sus clientes y proveedores, y el clima organizativo que alienta la innovación, la solución de problemas y las mejoras (Kaplan & Norton, 2000, págs. 75, 76).

La estrategia no es solamente un proceso de gestión, o al menos no debería serlo. Existe un continuo que comienza, en el sentido más amplio, en la misión de la organización. La misión debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con la misión y la apoyen. Un sistema de gestión debe asegurar que esta traducción efectivamente se realice. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico, que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales. La estrategia especifica las direcciones y prioridades generales. Traducir la estrategia a la acción es el paso siguiente en el continuo. Para que esto ocurra, para que la estrategia impulse las acciones de miles de personas y la inversión de millones de dólares, el lenguaje de la estrategia debe ser más específico. Los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral proporcionan las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas.

La esencia de la estrategia es decidir realizar las actividades de forma diferente a la de los competidores para proporcionar una proposición de valor única. En opinión de Porter, una posición estratégica sostenible proviene de un sistema de actividades, cada una de las cuales refuerza a las demás.

El proceso de creación del cuadro de mando integral se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis. La estrategia implica el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura deseable pero incierta". (Kaplan & Norton, 2000, págs. 85-86)

2.3 Bases legales

Marco Legal y Normativo

Ley N° 26887 Ley General de Sociedades, las empresas que elijan para su formación alguna de las figuras societarias que la ley General de Sociedades reconoce, tendrán que sujetarse a ésta en los términos y procedimientos que la conforman. Entre las que señala las responsabilidades de sus órganos de administración y gestión.

Ley de Promoción del Sector Agrario N° 27360, las empresas Agro industriales en el Perú, cuando utilicen principalmente productos agropecuarios fuera de la provincia de Lima y Callao se pueden acoger a los beneficios que dicha Ley ofrece. Entre estos beneficios podemos citar:

- a) Una tasa preferencial al Impuesto a la Renta de 15%.
- b) La recuperación del IGV en su etapa pre operativas.
- c) Con relación al Régimen Laboral y Seguridad Social:
 - La remuneración mensual incluye la Compensación por tiempo de servicio, y las gratificaciones.
 - Por vacaciones se concede 15 días por año.
 - Un aporte al seguro social de 4% entre otros beneficios para estas empresas.

Decreto Supremo N° 055-99-EF Texto único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas y su Reglamento Decreto Supremo N° 29-94-EF. Mediante este dispositivo se gravan las ventas de bienes y servicios a nivel nacional.

Consejo Normativo de Contabilidad, Ley N°28708 Ley General Del Sistema Nacional De Contabilidad. Regula el sistema nacional de contabilidad del país. Norma la contabilidad de las entidades públicas y privadas ciñéndonos a las Normas Internacionales de Información Financiera, en las cuales menciona la administración de riesgos.

Superintendencia del Mercado de Valores SMV, se rige por su Ley Orgánica, Decreto Ley N° 26126. Norma la contabilidad de empresas que mantienen valores inscritos en la bolsa, a los agentes de bolsa o intermediarios.

Reglamento del Sistema Presupuestario (Sector Público), las empresas del sector público que institucionalizan el presupuesto como herramienta de su gestión estratégica, elaboran un Reglamento para formalizar y organizar la planificación, elaboración, implementación, control y evaluación sistemática del presupuesto.

2.4. Definiciones conceptuales

2.4.1 Variable Independiente – El presupuesto como herramienta

Existen investigaciones en el tema presupuesto, las que señalan que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar. Habiendo ejemplos en la historia sobre estos para pronosticar sus cosechas y prevenir sus años de escasez, determinar los tributos etc.

El presupuesto participativo como modelo de gestión eficiente está siendo impulsado por muchas organizaciones como el Banco Mundial, Gobiernos Centrales y regionales o locales, registrándose ejemplo de éxitos en su implementación por la participación activa de la ciudadanía, en las decisiones del empleo de los recursos bajo criterios democráticos.

El presupuesto empresarial como herramienta de la gestión estratégica y administrativa, es un sistema integrado de información que está en constante evolución a través del tiempo en su preparación, modo de llevarlo a cabo que involucra a sus colaboradores conforme se han incrementado las exigencias, la forma de realizar los negocios, el desarrollo de las actividades económicas y el avance de la comunicación, el conocimiento y la tecnológico a la par con el desarrollo de la contabilidad, administración y las finanzas,

que lo ven como una respuesta a los grandes cambios y desafíos del entorno actual cada vez de mayor competencia.

Luego de un resumen de la historia se expone algunas opiniones de los expertos sobre el tema:

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas; Pre = indica antes de, o delante de, y Supuesto = hecho, formado. Presupuesto significa antes de lo hecho. En términos generales, la palabra Presupuesto adoptada por la económica industrial, es: la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. Así mismo, refiriéndose a el Presupuesto como herramienta de la Administrativa, se le puede conceptuar, como, la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado. En resumen, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado. (Del Río Gonzales, Del Río Sanchez, & Del Río Sanchez, 2009, págs. 1-2, 1-3).

De acuerdo con lo expresado por sus autores, los que explican la etimología de las raíces de la palabra PRESUPUESTO, señalando su procedencia del latín "Presuppositus". Así también nos dejan ver sus usos por las finanzas, economía y administración. Refiriéndose a él como la herramienta administrativa sistemática, que permite la planificación de las operaciones y sus resultados para un periodo determinado de la economía y finanzas de las empresas.

Presupuestar no significa pronosticar, como tampoco al presupuesto tradicional se le puede llamar estratégico, las acciones de presupuestar no corresponde a un área o persona, es una actividad que debe involucrar a toda la organización, gestionada a través de los procesos que la integran. El proceso de formación de un método

participativo en las empresas agroindustriales de la Región Ica para presupuestar, lleva consigo la presencia y unificación de los valores de la organización y, por lo tanto, es un proceso que evoluciona con el tiempo, requiriéndose paciencia y perseverancia por parte de sus directivos. (Reginald L. & Trentin H., 1976, págs. 13 - 28), (Gestiopolis, 2002).

El presupuesto debe ser concebido por las empresas agroindustriales, como herramienta estratégica que está en constante evolución; hoy es un sistema de información integrado, coordinado, que busca permanecer en el tiempo como una herramienta de gestión administrativa y financiera, que consolida los objetivos de la estrategia central, facilitando la construcción de ventajas competitivas, que requiere de un planeamiento para el logro de sus objetivos cuantitativos y cualitativos, que nace de los procesos estratégicos, los cuales tienen como misión su dirección y gestión y comprende por lo tanto, un proceso de planificación para formularlo, ejecutarlo, controlarlo y concluir con la evaluación de la ejecución.

A continuación, se presenta un cuadro esquematizado de la comparación entre; pronóstico, presupuesto tradicional y presupuesto estratégico.

N°	PRONOSTICO	PRESUPUESTO TRADICIONAL	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
1.	No proviene de un sistema integrado de información.	Puede o no provenir de un sistema integrado de información.	Es un sistema integrado de información (SII), que se inicia en la dirección estratégica. La nueva dirección estratégica busca anticiparse al cambio. Es Integral ; porque involucra a toda la organización en objetivos comunes. Es Coordinado ; Porque requiere para su éxito la participación activa de cada uno de los responsables de los procesos que integra la empresa.
	Es preparado por una persona o más que no corresponden necesariamente a los responsables de los procesos.	Las funciones del responsable de presupuestar son diferentes a las funciones del responsable de la dirección estratégica. No alineado.	El responsable de presupuestar es el responsable de la dirección estratégica como líder. Identifica los objetivos, metas de corto y largo plazo, cuellos de botella.
		Comprende plan de cuentas iguales.	SII comprende plan de cuentas iguales. SII Estados Financieros estandarizados.

N°	PRONOSTICO	PRESUPUESTO TRADICIONAL	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
2.	Se basa preferentemente en el pasado.	Se basa fundamentalmente en la extrapolación de los elementos del pasado hacia el futuro o algún criterio de crecimiento o decrecimiento.	Utiliza los estándares en sus operaciones y establece nuevos estándares. Se identifica a los inductores e indicadores. Se determina el margen de contribución.
3.	No es participativo. No se informa sobre la visión de la empresa ni los objetivos de corto y largo plazo.	No necesariamente es participativo. Generalmente se utiliza como medio para presionar y buscar mayor eficiencia.	Obedece a un modelo participativo, que requiere de un planeamiento para lograr los objetivos, cuantitativos y cualitativos. Posee un plan para su formulación, ejecución, control y evaluación de la ejecución.
		Las negociaciones en la preparación del presupuesto generan conflictos y consumen grandes recursos.	Se utiliza como un medio para construir ventajas competitivas difíciles de igualar por la competencia, como lo son las que provienen por la gestión del capital intelectual.
5.	Cubre el periodo de un año. Solo el corto plazo	Cubre el periodo de un año. Solo el corto plazo.	Cubre el periodo de un año y tiene como objetivo perennizarse en el tiempo, constituyéndose en una herramienta de mejora continua.
6.	La vinculación del proceso presupuestario con el proceso estratégico es por demás débil.	La vinculación del proceso presupuestario con el proceso estratégico es débil.	El presupuesto está alineado a la dirección estratégica y forma parte de ella.
	Prioriza el crecimiento.	Prioriza el crecimiento.	Prioriza el desarrollo sin descuidar el crecimiento.
			El proceso de evaluación se documenta y la gestión es oportuna, siendo una de su característica la flexibilidad como respuesta a un entorno altamente cambiante.

N°	FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES
7.	Buscar asegurar el equilibrio financiero.	Asegurar el equilibrio financiero.	Lograr el equilibrio financiero.
8.	No hay delegación de autoridades por acción del presupuesto.	La delegación de autoridad se produce en el marco de la asignación de los recursos.	La delegación de autoridad se produce en el marco de la asignación de los recursos.
9.	No se difunde el criterio de compromiso.	Sentimiento de compromiso; se difunde por el consumo de recursos, asociados al cumplimiento de objetivos del área.	Sentimiento de compromiso; se difunde por el consumo de recursos, asociados al cumplimiento de objetivos del área, creándose condiciones de motivación.

COMPARACIÓN ENTRE PRONÓSTICO, PRESUPUESTO TRADICIONAL Y PRESUPUESTO ESTRATÉGICO

N°	VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS
			<p>“Permite Construir Fortalezas”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio de transmisión del conocimiento. • Velocidad de respuesta para corregir errores y enfrentar cambios no previstos. • Mayor eficiencia en las operaciones gracias a la coordinación entre sus miembros. • Se constituye como herramientas de evaluación de desempeño. • Ayuda en la formación de líderes integrales con autoridad. • Sistema integrado y motivador que construye confianza y compromiso. • Ayuda en la construcción del capital intelectual.

Cuadro 1: Comparación entre pronóstico y presupuesto estratégico

Fuente: Elaboración propia

Los autores Charles T. Horngren, Srikant M. Datar y Madhav V. Rajan, en su obra “Contabilidad De Costos”, mencionan al Presupuesto y ciclo presupuestal conforme se transcribe a continuación:

Para el Presupuesto y el ciclo presupuestal; un presupuesto es: a) la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y b) una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan. Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un periodo próximo. Un presupuesto financiero cuantifica las expectativas de la administración en relación con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera. Del mismo modo que los estados financieros se preparan para periodos anteriores, los estados financieros también se pueden elaborar para periodos futuros. Por ejemplo, un estado de resultados, un estado de flujos de efectivo y un balance general presupuestados. Un aspecto que

fundamenta los presupuestos financieros son los presupuestos no financieros para, digamos, las unidades fabricadas o vendidas, el número de empleados y el número de nuevos productos que se introducen al mercado. (Horngren, Datar , & Rajan, 2012, pág. 184)

Los autores al referirse al presupuesto destacan el concepto **ciclo presupuestal** y señalan que es un plan de acción, que trata aspectos financieros como no financieros y los expresa en forma esencialmente cuantitativa en Estados Financieros futuros de la misma forma como elabora sus Estados Financieros históricos. Así mismo sin descuidar los aspectos importantes cualitativos que les dan sustento a sus resultados cuantitativos.

El plan de acción presupuestal para las empresas agroindustriales define objetivos anuales, alineado al objetivo estratégico central, el cual cubre más de un periodo económico y por lo común no debiera exceder de 7 años.

Tal como se mencionó en la descripción de la realidad problemática, las empresas agroindustriales que no hacen uso del presupuesto como herramienta de la gestión estratégica (Presupuesto Estratégico), no significa que no tengan un plan estratégico, pero sí que no cuentan con una herramienta de gestión diaria, que cubra un periodo económico con visión de largo plazo al permanecer como un **sistema integrado, coordinado y alineado** al objetivo estratégico central.

Se señala que es integrado y coordinado por que durante el tiempo de su gestión, involucra a todos los procesos, sean estos estratégicos, claves y de soporte, como a los sub procesos y actividades que forman parte del quehacer diario de las Empresas Agroindustriales de la Región Ica, a través de sus objetivos y metas comunes, que requiere de la participación de todos sus integrantes; su éxito radica en una participación activa del recurso humano en donde alcanza

relevancia el concepto de **capital intelectual**. El conocimiento pasa a ser el recurso más valioso de la empresa, en donde la dirección debe construir y preservar una organización capaz de generarlo. Los recursos que manejan las empresas son diversos y requieren ser gestionados con eficiencia, por lo que la alineación de sus fuerzas es imprescindible. La Coordinación es descomponer el presupuesto en tareas para todos, desde los colaboradores operativos, jefaturas de dirección y gerencias. Requiere de manuales de operación y administrativos, es la búsqueda de intereses comunes entre los agentes internos y externos de la empresa.

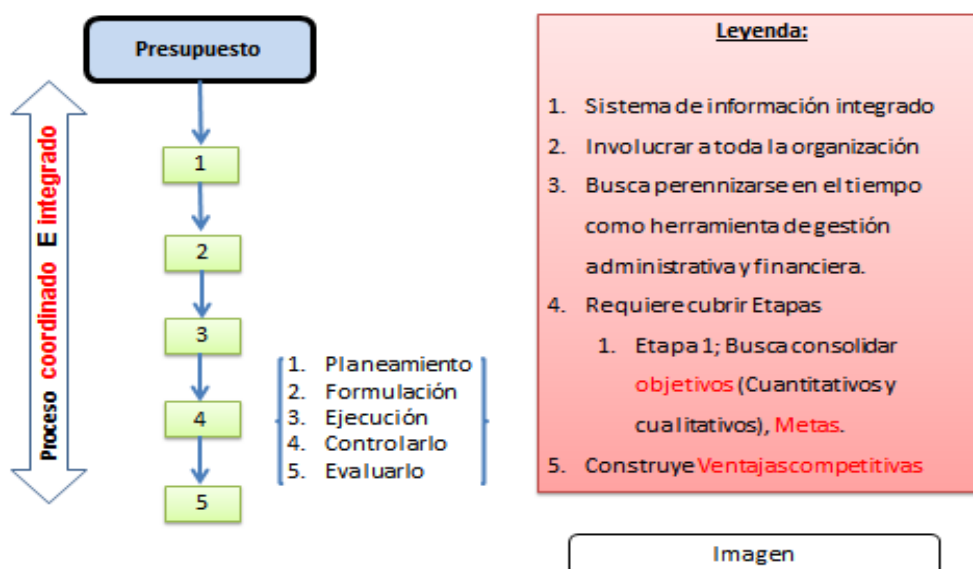


Ilustración 1: Proceso del presupuesto

Fuente: Elaboración propia

La forma de reducir los costes de coordinación en las empresas agroindustriales de la Región Ica, es buscando la convergencia de intereses que logre la eficiencia económica y que solucione los conflictos de intereses entre los grupos internos y externos. Una manera de lograrlo es transformando la remuneración fija, en variable, en función de logro de ciertos objetivos comunes señalados por la dirección de la empresa, como también premios, reconocimiento público (periódico mural) y promociones. (Echevarria, 2008)

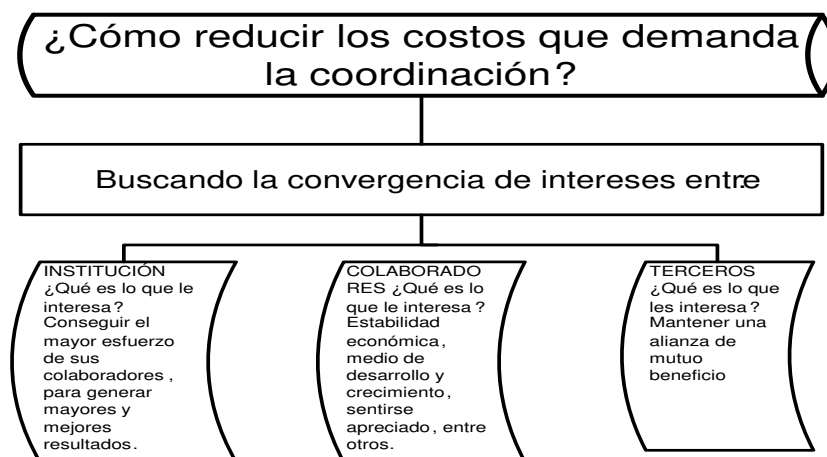


Ilustración 2: Reducción de costos de coordinación

Fuente: Elaboración propia

La planificación financiera es parte del Presupuesto Estratégico de toda empresa que cubre el corto y largo plazo, ya que se centra en la visión global del negocio, como lo es también para las empresas agroindustriales que hacen uso de esta herramienta de gestión, proveyendo los recursos líquidos e identificando las fuentes de financiamiento más ventajosas conforme a sus metas. Así mismo es un proceso que analiza cómo se influyen mutuamente las alternativas de inversión y de financiación.

El presupuesto constituido como modelo de planificación empresarial, facilita las simulaciones para visualizar las consecuencias financieras de las diversas alternativas estratégicas de financiamiento. El plan establece objetivos financieros y es un punto de referencia para evaluar el comportamiento ulterior. (Brealey, Myers, & Allen, págs. 786 - 851)

El flujo de caja presupuestado, como parte de los Estados Financieros Presupuestados, ayuda en el proceso de planificación financiera a corto plazo y para el largo plazo el flujo de caja descontado. Se usa para evaluar proyectos de inversión. Sin embargo, cuando el flujo de caja es utilizado para cubrir un periodo de un mes, su utilidad está restringida a dicho periodo, limitando nuestra visión global financiera, de situación y resultado de la empresa.



Ilustración3: Plan financiero

Fuente: Elaboración propia

El autor Dr. Antonio Ayllón Ferrari, en su obra titulada “Contabilidad Gerencial”, menciona El Presupuesto De Empresas de la siguiente manera:

Existe una íntima relación entre planeamiento, presupuesto y contabilidad de empresa. El planeamiento es posible llevarlo a cabo si se le asigna recursos financieros para implementar la infraestructura (presupuesto de capital) y poner en marcha el funcionamiento de lo planteado (presupuesto de operación).

Pero estos recursos asignados para llevar a cabo los planes a corto, mediano y largo plazo tienen que estar referidos a unidades ejecutoras responsables que manejan los fondos asignados y que tiene como misión cumplir con los objetivos metas y desafíos; el control contable de estas unidades se le ha denominado contabilidad por centros de responsabilidad.

Como la ejecución presupuestal está a cargo de los directivos o gerentes de área funcional, estas tienen que elaborar su plan de acción del ejercicio que incluye el respectivo presupuesto.

La suma de los presupuestos de área conjuntamente con el de la administración central constituye el presupuesto de empresa el mismo que es discutido y aprobado por la alta dirección.

Theodore Lang, en su obra: Manual del contador de costos, define el presupuesto “como un esquema de un plan proyectado de acción de una empresa para un periodo dado”. El objetivo fundamental de un presupuesto es ayudar a obtener el control de los diferentes aspectos del negocio. Esto se logra comparando los resultados obtenidos con las cifras del presupuesto y utilizando estas últimas como base de comparación o medida para determinar la eficiencia en la obtención de los objetivos y la eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

Cuando las funciones se combinan en un sistema de control presupuestal, este se convierte en una valiosa herramienta de administración y control.

Palle Hanse en su obra: Manual de contabilidad, dice que la función presupuestaria es la planificación de la actividad de una empresa con el fin de asegurar sus funciones departamentales, tales como: Personal, ventas, compras, producción, etc. Pero además la planificación presupuestal supone un análisis de una serie de posibilidades y alternativas que ofrece el contexto interno para proyectarse; así como el estudio de sus posibilidades internas de que dispone para llevar a cabo la actividad productiva.

Desde este punto de vista, para elaborar un presupuesto se debe manejar elementalmente parámetros de medida (horas

hombres, horas máquinas, etc.) para cada actividad, sean estas estandarizadas o no, o también la formulación de módulo tipos para unidades ejecutoras de presupuesto. En todos los casos la evaluación se medirá por las relaciones insumo producto, costos y sus beneficios.

El objetivo principal de la elaboración del presupuesto es el de proporcionar a la gerencia un instrumento que responda a sus esfuerzos por aumentar al máximo o en forma óptima (según su política) las utilidades o rendimientos de la empresa. (Ayllón Ferrari, págs. 30, 31)

El autor enfatiza la relación existente entre el planeamiento, el presupuesto, la contabilidad y la implementación de la infraestructura requerida para llevar a cabo el presupuesto de operaciones. Como la participación de sus líderes (directores, Gerente general y Gerentes de líneas), los que tienen como responsabilidad la elaboración de su plan de acción alineado a la estrategia, ejecución y control, para asegurar el logro de sus objetivos y metas.

El presupuesto general es la suma de todos los presupuestos parciales de los procesos, el cual es aprobado por la alta dirección de la empresa.

Propuesta sugerida de infraestructura del sistema integral de presupuesto estratégico para empresa agroindustrial de Ica.

Iniciar con un diagnóstico administrativo y financiero, que implique comprender su filosofía como requisito, identificar el periodo a presupuestar, contar con un manual del presupuesto, un comité formalmente establecido y la designación del director del presupuesto, conocer la motivación y el compromiso de los colaboradores al proceso, identificar las políticas, contar con un flujo grama del presupuesto y la designación de los responsables de la gestión del Presupuesto Estratégico.

- **Diagnóstico de la organización;** es el estudio previo que se realiza antes de cualquier planificación, en la que se deben tener

en cuenta a la competencia, nacional e internacional (CNI), la oferta (OF) y demanda del mercado (DM), la reputación de la organización (RO), la calidad del producto o servicio (C), la inflación (IN), el tipo de cambio (TC), las políticas económicas (PE), manuales administrativos (MA), el sistema contable (SC), el sistema de control interno (SCI). Además de lo mencionado el manual de presupuestos (MP), identificación de los integrantes del comité y director de presupuestos (CDP), los estándares (E), la motivación del personal hacia el proceso (MPP), normas y leyes que rigen a la organización (LO) y por último los modelos de los informes a ser preparados.

- **Duración del periodo contable y del presupuesto;** lo normal es un año el cual se hace coincidir con el ejercicio contable y este a su vez con el año fiscal. Para los efectos de retroalimentar el proceso y hacerlo coincidir con los periodos agrícolas, este se divide en periodos mensuales para coincidir con los reportes contables.
- **Manual del presupuesto;** es el conjunto de instrucciones escritas que dictan las normas y procedimientos para instalar, formular, ejecutar, controlar y evaluar la ejecución del presupuesto. Documentar el proceso y sirve de guía para las actividades. (Franklin Fincowsky E. , 2014, págs. 193-197)
- **Comité y director de presupuesto;** es un comité ejecutivo, conformado por un equipo de personas quienes tienen mayor responsabilidad en un departamento o sección, donde se fijan las políticas básicas que regirán para la programación de las operaciones. (Presupuesto, s.f.)

Los siguientes son los **responsables del presupuesto de los procesos** que dirigen, dependiendo del tipo de organización que mantenga la empresa agroindustrial y conforman el comité:

- El Gerente Administrativo y Financiero, el responsable de la contabilidad, el de los proyectos, gerentes de producción, control de calidad, logística, gestor del capital humano, el director del

presupuesto, los directores, el Gerente General y todos sin distinción responsables de los procesos en su conjunto.

- Resulta pieza clave la designación del ejecutivo responsable del proceso presupuestario estratégico (director presupuesto estratégico).
- Los responsables de los procesos, concedores de sus funciones y competencias son las jefaturas de los mismos y a través de ellos los demás colaboradores.

Principales características del director del presupuesto estratégico:

- a) Funcionario con visión de largo plazo y formación en administración, contabilidad y finanzas.
- b) Conocedor de las operaciones de la organización, sus fortalezas que tiene, de las debilidades que presenta, de las oportunidades y amenazas que el mercado ofrece, como también de su visión y misión.
- c) Poseer cualidades de un comunicador, conciliador, ordenado, disciplinado y firme en las decisiones de equipo.
- d) Participar en los procesos estratégicos en donde se definen las estrategias, sus objetivos centrales, metas e identificación de las restricciones y las estrategias definidas para minimizarlas o eliminarlas.

El funcionamiento del comité presupuestario, es necesario para coordinar las actividades del sistema presupuestario, este se reunirá en forma periódica y permanente (ejemplo todos los lunes a las 9.am), documentando todas sus acciones en un Acta, en la que se señalan los temas a tratar, Controles y evaluaciones hechas, acuerdos logrados, como la identificación de sus responsables y tiempo de espera de respuesta. Se debe buscar permanentemente que estas reuniones sean de un alto contenido gerencial.

Este comité se rige por sus propias reglas y entre ellas tenemos:

- a. Se inicia a una hora específica y debe desarrollarse en un lapso de tiempo no mayor de una hora como máximo. Se identifica el inicio de la reunión con la toma de lista de los asistentes.
- b. Está conformada por los responsables de los procesos e invitados.
- c. Su asistencia es obligatoria por parte de sus integrantes, si por alguna razón es imposible asistir se debe delegar a un colaborador conocedor de la responsabilidad que corresponda.
- d. Solo serán tratados los temas agendados y comunicados al comité previamente, salvo rarísimas excepciones por su imposibilidad de agendar y grado de importancia para los intereses de la empresa.

Funciones del comité:

Recibir los presupuestos parciales de los responsables de los procesos (de manos del director de presupuestos) analizarlos y hacer las observaciones necesarias.

Estudiar los cambios en los presupuestos parciales cuando corresponda y aprobar el presupuesto general de la empresa.

Considerar y aprobar los cambios que se propongan al presupuesto general, una vez iniciado el periodo presupuestario.

Analizar los informes recibidos de los responsables de los procesos sobre la ejecución del presupuesto.

Los beneficios de contar con un comité de gestión presupuestaria:

- Une ideas y fomenta el compromiso en la ejecución de los objetivos.
- Se consigue mayor participación de los colaboradores en la gestión administrativa de la empresa.
- Despierta el interés del personal para el logro de los objetivos propuestos.

- Facilita la labor del Director de Presupuesto en su cometido de optimizar el desenvolvimiento del ciclo presupuestario.

Son funciones del director:

- El director del presupuesto de la mano con el comité elaborar el manual de presupuesto.
- Recopilará la información de los responsables de los procesos para llevarla a consideración del comité.
- Proveer de información al Comité para examinar y aprobar los presupuestos.
- Informa a los responsables de los procesos sobre los cambios propuestos por el comité y trasmite el presupuesto aprobado.
- Coordina la interrelación de los datos entre los diferentes procesos.
- Compara las cifras logradas con las presupuestadas.
- Evalúa los avances cualitativos.
- Presenta los estados financieros presupuestados con las recomendaciones al comité.
- Supervisar y mejorar de forma permanente el proceso presupuestario.

La determinación de los objetivos estratégicos para las empresas agroindustriales

son:

- La principal función de sus ejecutivos está compuesta por una serie de objetivos generales y tácticos.
- La existencia de la estrategia y presupuesto en las empresas agroindustriales está condicionada a la existencia de objetivos, que involucran a toda la empresa en su conjunto, objetivo alineado a los objetivos para cada proceso, área y equipo de trabajo. Los que se comunican a todos los niveles de la empresa y sus prioridades.
- En la actualidad no les queda otra que ser flexibles a los cambios del entorno actualizándose permanentemente. (Negocios, 2014)

El objetivo; no es otra cosa que el resultado que pretendemos alcanzar en un periodo de tiempo, para lo cual, hacemos uso de los recursos con que contamos y de aquellos recursos que se planea disponer. Así mismo, resulta esencial para el éxito de la empresa, pues señala el rumbo a seguir sirviendo como fuente de motivación a todos los integrantes de ella. (Negocios, 2014).

A continuación, ejemplos hipotéticos de **objetivos estratégico central**, del cual es parte el presupuesto del 2015 de una empresa agroindustrial que se presenta:

- Este objetivo cubre más de un periodo y por lo común no excede de 7 años. Los objetivos anuales se centran en el presupuesto, en metas cuantitativas de ventas, costos y logro de resultados previstos en el presupuesto, el cual es sometido a análisis y control permanente, adecuándose y ajustándose a las nuevas realidades.
- Para suavizar nuestra dependencia de contar con suficiente espárrago fresco de campo, se ha estructurado un plan de mediano plazo para ampliar las hectáreas propias con dichos cultivos, habiéndose sembrado en el 2014, 160 hectáreas y en el presente ejercicio 130 hectáreas, las que se espera empiecen a reportar producción a partir del 2017 para las primeras y 2018 para las segundas. Ver Inversiones en plantaciones.
- Para ampliar nuestro margen de ganancia, no sólo es necesario mejorar nuestros estándares de producción y costos, sino también contar con presencia directa nuestra en la comercialización de nuestros productos, en el mercado del exterior al que proveemos con mayor proporción nuestra oferta de productos. Por lo que nuestro objetivo a mediano plazo, será internacionalizar la empresa instalándose en Estados Unidos dentro de los próximos cuatro años.
- Continuamos trabajando nuestro objetivo de largo plazo de aprendizaje en la formación de líderes integrales. “Los grupos sólo son más inteligentes que los individuos cuando exhiben las

calidades propias de la inteligencia emocional". (Goleman, 2010, pág. 196)

- Con el objetivo de conservar a nuestros colaboradores, sobre todo a los considerados claves y evitar los costos ocultos inmersos al contratar un nuevo colaborador, costos vinculados con el desarrollo de su capacidad y adaptabilidad de sus nuevas labores, se ha establecido como política premiar la iniciativa e innovación, a través de una remuneración variable que se basa en el logro de objetivos individuales, de equipos y de la empresa en sí.
- La gestión por procesos como objetivo de largo plazo en las empresas agroindustriales con presupuesto estratégico, que a través de ella busca desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia de un sistema de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, identificando y administrando los procesos y sus interacciones que operan dentro de la empresa. Lo que lleva a construir ventajas competitivas de difícil poder imitar. (Pérez Fernandez de Velasco, 2010, págs. 14 - 47)

La gestión de operaciones en las empresas agroindustriales con un sistema presupuestario, involucra las acciones de todos los responsables de los procesos, sean estos estratégicos, claves o de soporte, que tienen que ver con la definición de objetivos y sus metas, la planificación, ejecución, control y evaluación, que comprende la integración de sus procesos, la coordinación entre sus integrantes y sobre todo la alineación de todos sus recursos sean estos físicos e intangibles, siendo pieza clave para ello la presencia de su líder, condiciones que distinguen al presupuesto estratégico.

Por lo tanto, se necesita definir y documentar los estándares como parte del sistema y no en forma aislada e informal como lo trata la mayoría; su difusión y conocimiento, deben generalizarse en la empresa y ser objeto de mejora continua.

Mediante el mapeo de los procesos se identifica a sus responsables y el diagrama de flujo de proceso sus actividades, exposición al riesgo y

su radio de acción. Alinear sus objetivos y metas a los objetivos generales de la estrategia y propiciar la interacción entre ellos como un todo formando parte del ciclo operacional.

Mediante el **diagrama de flujo** se identifica aquellas actividades que conforman los procesos, satisfaciendo a los clientes aportándoles valor. Por otro lado; permite definir claramente las relaciones clientes proveedores en los diferentes procesos internos, sus objetivos individuales en función de los objetivos empresariales. Concluyendo se busca lograr ventajas importantes de productividad a través de la gestión por procesos.

Identificar estándares en las empresas agroindustriales es de mucha ayuda para el proceso del sistema presupuestario, ya que facilita la determinación de las cifras a presupuestar en cada uno de los procesos, como en la determinación de las metas.

“**Un estándar** es una unidad de medida generalizada, aprobada por un cuerpo reconocido que sirve como modelo, guía o patrón en la que se sustenta el control, de las funciones básicas de los procesos, o áreas claves”. (Lopez Berzunza, 2013)

El sistema de alineación es el impulsor principal de la gestión estratégica, para las empresas agroindustriales de la Región Ica que gestionan su sistema presupuestario, el cual es un concepto amplio que se utiliza en diferentes contextos para dar significado a diversas situaciones. Es así que, en este trabajo de investigación, lo entendemos como la conexión que se produce tanto a nivel de los líderes, como con los mandos medios que comparten una misma visión y objetivos, expresados en el presupuesto estratégico.

“La conclusión es que la alineación de una organización no pasa tanto por el tipo de estructura que adopte para operar, sino que la organización cuente con un sistema de alineación, que en forma dinámica pueda ir generando esa alineación, para que finalmente se puedan alcanzar los resultados esperados”. (Mostany, 2015)

La Alineación es parte importante del sistema presupuestario en las empresas agroindustriales, adaptándose a las circunstancias y abarca aspectos tales como:

La Alineación de la organización; que es la forma cómo despliegan sus objetivos estratégicos, compartiendo una visión integral con sus líderes y una oferta de valor que es impulsada por sus valores corporativos. Provee de una estructura adecuada para soportar los procesos y las estrategias, para luego buscar su alineación horizontal, vertical y en todas las direcciones. Es decir, cada objetivo va creando las bases de la inteligencia de la organización la cual es transparente, clara y medible. Una organización que reacciona ágilmente anticipándose a los problemas y aprovechando las oportunidades que se presentan.

Alineación de personas; debemos asegurarnos que nuestro equipo de colaboradores conozca la estrategia, para que sumen iniciativas, ideas y den prioridad a las operaciones para conseguir resultados, es decir se comprometan con la estrategia. Se necesita alinear la comunicación, los objetivos personales, las competencias, nuestros sistemas de evaluación de desempeño y los sistemas de compensaciones e incentivos que refuercen estas prioridades y comportamientos.

En la gestión con Presupuestos Estratégicos, los colaboradores tienen competencia para tomar plena responsabilidad de las actividades operativas y financiera de la organización, o proyecto que le correspondan de acuerdo con sus funciones. La organización involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones, realizándose cambios en su estructura. Facilita la generación del conocimiento a través de la cooperación. Difusión del conocimiento a través de la ejecución de las operaciones rutinarias. (Metáfora del árbol Edvinsson y Malone 1999). (Sanchez Medina, Gonzales, & Perez, 2007)

Alineación de los procesos; las estrategias van mutando en el tiempo, se van ajustando, requiriéndose identificar aquellos procesos que le son críticos y que le dan soporte a las mismas, señalando la prioridad para nuestros sistemas de calidad, nuestras inversiones en

mejora de procesos y automatización. Permittiéndonos alinear la estrategia con las operaciones. A continuación, una visión del mapa de procesos en una empresa agroindustrial de la región Ica.

Procesos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas (Socios), directores • Gerencia General y Financiera • Sistemas de Información y Comunicación • Sistema de Presupuesto integral
Procesos Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Producción agrícola • Producción fabril • Control de calidad • Logística • Comercialización (exportación) • Presupuesto
Procesos de Soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios administrativos complementarios (Seguridad, mantenimiento y limpieza) • Procesos Complementarios (Mantenimiento) • Tesorería • Contabilidad • Recursos Humanos.

Ilustración 5: Mapa de proceso de una empresa agro industrial

Fuente. Empresa agroindustrial de la Región Ica

Una manera de visualizar el proceso de alineación del presupuesto estratégico en las empresas agroindustriales es el que se inicia en los procesos estratégicos, identificando objetivos, metas y para lograr dichas metas tienen la necesidad de generar proyectos estratégicos. Como siguiente paso en el proceso, se realizan la siguiente pregunta: ¿En qué proyecto vamos a invertir? Es usual que se hayan generado una lista de posibles proyectos, por lo que se tendrá la necesidad de jerarquizarlos en orden de importancia con relación de la meta que se pretende lograr.

Entre los factores importantes o claves a tomarse en cuenta, en el orden jerárquico de los proyectos tenemos:

- ¿Cuánto nos cuesta el proyecto?, ¿Quién va a ejecutar el proyecto?, ¿Cuál es la TIR del proyecto?, ¿Cuál es el VAN del

proyecto? y por último ¿Cuál es el equipo que liderará el proyecto?

- ¿Tenemos la capacidad para llevar a cabo el proyecto?
- ¿Qué ventajas competitivas nos va a generar?
- ¿Se podrán generar sinergias para saber si hay economía de escala?

El presupuesto reducirá, cortará, lo que no genere valor para la empresa y el proyecto.

Todas las acciones de incrementar, reducir, eliminar en el presupuesto deben estar sustentadas en el análisis del mercado y/o del sector al cual corresponde la organización.

El presupuesto debe apuntalar a la estrategia para generar valor para los clientes, colaboradores, terceros y accionistas. A través de los factores claves de éxito: costo, calidad, tiempo e innovación.

En el planeamiento del presupuesto identificamos todo aquello que nos ha hecho exitosos y con la gestión del presupuesto como herramienta estratégica, pretendemos respondernos a la pregunta, ¿Qué nos va a continuar haciéndonos exitosos?

El presupuesto es una herramienta de la gestión estratégica para las empresas agroindustriales cuando:

- Necesitan preservarse en el tiempo y para ello deben tener claro su objetivo básico financiero, el cual consta de tres pilares claramente definidos como son; rentabilidad, inversión y liquidez. Además, es determinante el papel de los líderes que conciben el sistema de alineación del presupuesto a la estrategia, imprimiéndole su sello personal y la actuación de la empresa como una organización viva, que aprende de sus experiencias, construyendo la memoria organizativa a través de su sistema integral de presupuesto, control interno, sistema contable, informes, actas del comité y Balanced Scorecard.

- El nacimiento de la alineación se produce en la dirección estratégica y se encuentra en la estrategia central en el corto y largo plazo, identificando los objetivos y metas.
- Para asegurar que la alineación de la estrategia con el presupuesto no se pierda, es imprescindible que el proceso presupuestario esté a cargo del director o funcionario designado por el Directorio y el equipo ejecutor (responsable de los procesos), los que reúnen las condiciones y el conocimiento permanente de la estrategia planeada. (Kaplan S. & Norton P., 2000, págs. 213, 282)
- El sistema presupuestario como herramienta de la gestión estratégica, debe perennizarse a través del tiempo para consolidar objetivos y metas, construyendo ventajas competitivas a través de la gestión del capital intelectual, priorizando el desarrollo sin descuidar el crecimiento de la organización.
- Otras características del presupuesto estratégico:
 - a. Es que permite construir en el tiempo una base de información que facilita la comparación de lo presupuestado y lo logrado, producto de las decisiones tomadas durante su gestión, lo que explicaría la posición actual de la empresa. Así mismo, ofrece el insumo para un diagnóstico del desempeño del capital intelectual.
 - b. Se consigue obtener velocidad de respuesta para corregir desviaciones, permite actuar antes de la presencia de los cambios del panorama externo.
 - c. Ayuda al logro de precios competitivos gracias a la planificación de las actividades, a la construcción de estándares, facilitando implementar procesos de mejora continua.
 - d. A través de él, se logra una mayor eficiencia en el conjunto de sus operaciones, con menor esfuerzo gracias a la coordinación lograda entre sus miembros, generándose mayor valor económico y financiero para la organización. Con la interacción de los procesos se van consolidando los

objetivos y metas individuales que alimentan y forman los equipos exitosos de trabajo, forjándose líderes integrales. Entendemos por líderes integrales aquellos que poseen conocimiento técnico y solvencia moral que sustentan con el ejemplo. (Villajuana, 2009, págs. 80 - 82)

- El proceso de evaluación y control se documenta con lo registrado en el acta del comité, que se apertura y cierra en las reuniones semanales que realizan sus miembros.
- Permite que la gestión del presupuesto estratégico se realice oportunamente gracias a los sistemas de información integral (SII).
- El constante cambio del entorno hace que las estrategias cada vez duren menos y tengan que modificarse o renovarse con mayor rapidez que antes. Por lo tanto, el presupuesto estratégico tiene que ser flexible como respuesta a dichos cambios.

Escrito por Arthur Seldon y F.G. Pennance, el “Diccionario De Economía”, en el que definen al Presupuesto en la forma que se expone a continuación:

El presupuesto es la estimación formal del ingreso y gasto para un periodo; tanto en los negocios como en el gobierno, el presupuesto contiene normalmente, también, una indicación de la política a seguir para lograr los objetivos fijados.

En la industria, los presupuestos son cuentas que se hacen para planear las políticas financieras, comerciales y productivas de una empresa. Normalmente comprende, además del presupuesto principal, una serie de presupuestos detallados y subsidiarios referentes a las ventas, a la producción, caja, gastos de capital, utilización de la planta, etc.

El control presupuestario consiste en la comparación de los resultados logrados con los resultados presupuestados para averiguar o asegurar que se han logrado los objetivos deseados o para aportar una base para las revisiones. (Seldon & Pennance, pág. 441)

Lo escrito por los autores, definen al presupuesto como la estimación formal de los ingresos y gastos, destacando la presencia de las políticas en su planeación, ejecución y control, siendo esta última etapa, en la que se determina las diferencias producto de la comparación de lo ejecutado con lo planificado, para asegurar el logro de los objetivos deseados.

Las políticas en las empresas agroindustriales de la región Ica; abarcan no sólo a las políticas contables sino a todas las políticas en uso por la empresa.

“Políticas contables son los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros”. (“IASC”., 2015, pág. 1)

Las políticas “son principios generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Por lo que aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas”. (Sánchez Navarro, 2001, pág. 68)

Definición de Política Empresarial

“Es una de las vías para hacer operativa la estrategia” (Ángel & Encinas, 2008). Ya que orientan a los ejecutivos y mandos intermedios para que elaboren planes concretos de acción en el alcance de los objetivos estratégicos. Lo que suponen un compromiso de la empresa, al ejercerlas a través de sus procesos y/o niveles jerárquicos y refuerza la participación y compromiso de los colaboradores. Casi siempre afecta a más de un proceso, cohesionado a la organización para que esta cumpla con sus objetivos estratégicos. Deben ser fácilmente comprendidas y difundidas internamente y externamente. Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad, generan confianza y se actualizan constantemente. Por lo que deben estar escritas y dictadas por el nivel más alto de la empresa.

Las políticas evolucionan con la empresa y responden a sus necesidades, por lo que resulta pertinente mantener un historial de ellas, en la que se

identifique su fecha de aprobación, por quién, tiempo de vigencia, si se relaciona con una partida en la contabilidad identificándola, ¿por qué otra política fue remplazada y cuándo?

Es recomendable que exista alguien en la organización que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas. (Ángel & Encinas, 2008)

Algunos ejemplos de políticas en empresas agroindustriales:

- Los principios y políticas empresariales no son negociables y son de cumplimiento obligatorio, las cuales son auditadas regularmente.
- Sólo procesamos materia prima que hemos podido verificar el empleo de agroquímicos, permitidos por la Unión Europea, Estados Unidos De Norteamérica, por parte del área de extensión agrícola.
- A ningún colaborador le está permitido realizar más de 2 horas extras de trabajo diario ni más de 10 horas a la semana, las cuales deben estar previamente aprobadas por el responsable del proceso y por la jefatura del área de recursos humanos.
- Todos los productos que comercializamos, cuentan con productos testigos, que garanticen su trazabilidad, por el área de control de calidad, mientras estén vigentes su consumo.
- Sólo serán atendidas las operaciones que estén presupuestadas. Si en algún momento se requiere ampliar el presupuesto por alguna razón, esto es solicitado por el responsable del proceso al DRP o FRP para que realicen las acciones de incluir dicha ampliación en el presupuesto, en coordinación con el Gerente General y Gerente financiero. La mayoría de ampliaciones al presupuesto son de hecho cuando esta decisión corresponde al comité, produciéndose su actualización de inmediato.

Los señores Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert, JR. Daniel R., en su obra "Administración", se refieren a los presupuestos en los términos siguientes:

Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar las actividades proyectadas para determinados periodos. Por tanto, se usan mucho como medio para las actividades de la planificación y el control en todos los niveles de la organización. Existen varias razones que explican el uso tan generalizado.

En primer término, los presupuestos se presentan en términos monetarios, los cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades de la organización contratación y capacitación del personal, compras de equipo, producción, publicidad y ventas.

En segundo, el aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir información, en forma directa, sobre un recurso fundamental para la organización, el capital, y sobre una meta fundamental de la organización, las utilidades. Por consiguiente, las empresas orientadas a las utilidades los usan mucho.

En tercero, los presupuestos establecen normas de desempeño, claras y definidas, para un ciclo de tiempo establecido, por regla general, un año. En intervalos definidos de dicho lapso, los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Las desviaciones se pueden detectar sin problema y atacar en consecuencia.

Además de ser un magnífico instrumento de control, los presupuestos son uno de los medios fundamentales para coordinar las actividades de la organización. La interacción entre los gerentes y los subordinados que ocurre durante el proceso de la preparación del presupuesto, servirá para definir e integrar las actividades de los miembros de la organización. (p. 621, 622)

Los autores Stoner y Freeman, se refieren al presupuesto en términos similares de los otros autores expuestos en este trabajo de investigación, resultando relevante reconocer que el presupuesto estratégico es un instrumento del control y gestión de los riesgos de no lograr lo planificado en los Estados Financieros Proyectados, por las actividades de operaciones y financiamiento.

Continuando con la gestión de operaciones del presupuesto en las empresas agroindustriales, nos referiremos ahora a la planificación que es la primera etapa interactiva del proceso de gestión.

Plan De Instalación Del Presupuesto Estratégico en las empresas agroindustriales de la Región Ica

Se inicia durante la segunda mitad del año, el propósito es proporcionar las bases para la preparación del presupuesto.

1. Se identifican los objetivos conforme han sido definidos por la estrategia y estos se encuentran alineados a la visión de la empresa. Es así que en virtud de ellos se definen los demás objetivos, para los diversos procesos que conforman la empresa.
2. Se revisa el diagnóstico externo e interno para identificar riesgos y oportunidades.
3. Se analizan las experiencias de los años anteriores que servirán de base para las acciones de presupuestar.
4. Vigencia de la actividad de planear conforme a un cronograma de entrega de los presupuestos individuales de los procesos.
5. La estructura del plan de cuentas para utilizar en las acciones de presupuestar, son las que se aplican en contabilidad para el registro de las operaciones históricas, las mismas que se convertirán en el medio a través del cual se traducen los planes de operación en términos monetarios.
6. Se identifican premisas o estándares (indicadores e inductores), los que se expresan en términos físicos y cualitativos. Por ejemplo:

- El número de hectáreas de cultivo permanentes, la edad de las plantaciones, la necesidad de cultivos de corto plazo, nivel de producción por hectárea, número de meses de cosecha en el año, demanda de productos y sus especificaciones por parte de los clientes, características de los productos, calidad de los productos a cosechar y la necesidad de adquirir productos agrícolas de terceros.
 - El aprovechamiento de la mano de obra, kilos de producción por hectárea, horas por kilovatios, tractor, riego y metros cúbicos de agua, horas extras, volumen de producción en planta, aprovechamiento de la materia prima y otros relevantes.
 - Posteriormente estos estándares se expresan en un denominador común que es la moneda, el que será registrado en el presupuesto.
7. La identificación de los costos y gastos en fijos y variables, permite flexibilizar el presupuesto en función de lo que se valla logrando. La identificación del margen de contribución y su aplicación a los costos fijos, facilita la labor de presupuestar en todos los procesos. Por lo tanto, es conveniente diseñar la estructura de costos y gastos por productos y/o servicios.
 8. El sistema de información orientado a obtener información relevante en costos, calidad y eficiencia de los diferentes procesos. Diseñado como un elemento de control de las operaciones y costos. Los responsables de los procesos determinan el grado de información de detalle que deben contener los informes que ellos requieren.
 9. Las NIIF (estándares internacionales de contabilidad), señalan los requisitos de la información ya sea histórica o proyectada con los que se construyen los estados financieros y otros informes relevantes para la actividad de presupuestar.

Ventajas que logran las empresas agroindustriales de la Región Ica con el presupuesto estratégico

1. Principalmente permite gestionar los riesgos de operación y financieros de no lograr los objetivos estratégicos planificados.
2. Estimar la demanda permite identificar los posibles ingresos, como también las cantidades requeridas de materia prima y demás recursos materiales, inmateriales, y los financieros, necesarios para el logro de los fines establecidos en el plan.
3. Es una herramienta para la ejecución de los planes anual, su permanencia en el tiempo, permite anticiparse a los riesgos propios de la actividad operativa, los riesgos macroeconómicos y financieros, evaluar su probable impacto y ocurrencia, obligando a los gerentes a pensar en el futuro.
4. Permite evaluar e identificar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, relacionándolos con los recursos necesarios para lograrlos, lo que lleva a efectuar las acciones correctivas cuando los resultados lo ameriten anticipándose a los hechos. Por lo tanto, es fuente permanente de información para cambiar o modificar las estrategias.
5. Permite vigilar las actividades de cada uno de los procesos, comparando sus metas establecidas y logradas en forma periódica (es decir gestionar la productividad).
6. Involucrar a los responsables y colaboradores en la toma de decisiones y facilitar la generación del conocimiento a través de la cooperación entre los procesos.
7. Presupuesto flexible que se basa en estimaciones y proyecciones de hechos futuros, pronósticos y análisis de sensibilidad que tienen grado de incertidumbre y están sujetos a condiciones de cambios, característica impuesta por la globalización.
8. La anticipación a los cambios favorece la innovando creando valor económico.

9. Integra a la organización en objetivos comunes, elevando la autoestima de realización de sus integrantes. En la búsqueda de mecanismos de optimización de los recursos, capacita y fomenta la creatividad e innovación generando valor económico.
10. La evaluación económica y financiera del presupuesto de caja y el flujo de fondos determina el capital de trabajo facilitando su administración y la identificación de la estructura y costo de capital en su plan financiero de corto y largo plazo.
11. Al ser los responsables de los procesos en la empresa, los que terminan definiendo sus metas y los recursos que necesitan para lograrlas, se crea en ellos el sentimiento de pertenencia, identificándose por consiguiente la responsabilidad por el logro de los objetivos, sus participaciones, aumento de confianza, autoridad y compromiso. (Horngren, Datar , & Rajan, 2012, págs. 184 - 188)

Estimación de la demanda y/o análisis del mercado

En entrevistas no estructuradas al realizar las encuestas a los ejecutivos de las empresas agroindustriales de la Región Ica, la mayoría de ellos considerados referentes por los volúmenes que exportan, mencionaron que las ventas en un 75% a 80%, son cerradas antes que comiencen el nuevo ejercicio, gracias a un programa de fidelización realizado a sus clientes, siendo los procesos responsables de dicho éxito, el proceso de comercialización, proceso de producción, proceso de control de calidad total y el proceso de logística integral.

Los pedidos de los clientes cubren sus necesidades durante todo un año, especificándose ente otros, el rango de fecha de entrega por meses, especificación del producto (nivel de fibrosidad, nivel de grasa vegetal, diámetro, longitud, color, etc.), las que se expresan en una ficha técnica aprobada por ambos, lo que lleva a definir programas de embarque detallados. Y, sobre el saldo de 25% o del 20% restante

por colocar, compuesto por una presentación de productos no solicitados específicamente, manifiestan que es el proceso de comercialización responsable de colocarlo, lo que por el momento no ha sido ningún problema, incluso la demanda supera la oferta.

Por otro lado, afirmaron que no ha tenido la necesidad de desarrollar técnicas estadísticas para pronosticar las ventas, confiar más en planeamientos cortos, ajustes y revisiones constantes. Ejemplo; el método de incremento porcentual, método de los mínimos cuadrados y el método de incremento absoluto, ya que la experiencia vivida ofrece una forma más segura de cumplir con dicho objetivo.

En esta actividad económica sólo es posible vender lo que se pueda lograr en el campo, por lo tanto, la actividad de presupuestar está sujeta a la disponibilidad de la materia prima del campo. Sin embargo, con un adecuado manejo agronómico es posible lograr la cantidad y calidad requerida sin mayores restricciones generalmente. Sabiéndose la cantidad y calidad de los productos agrícolas que vendrán del campo, se puede realizar un pronóstico de venta y más aún comprometer la entrega de productos de acuerdo con calidades, lo que normalmente ocurre con estos tipos de empresas.

Se revisa la cadena de suministro para precisar la oferta, partiendo por identificar la producción agrícola de materia prima, proveniente de campos propios o alquilados, para luego señalar la meta de compra a terceros agricultores con los que se han desarrollado lazos, a través del proceso Extensión Agrícola.

La estimación de la demanda del mercado es el punto de partida al evaluar cualquier inversión, por lo que resulta fundamental para la producción y venta de toda empresa, como lo es también para las empresas agro industriales de la Región Ica. La estimación de la demanda es determinante al decidirse si se apuesta por invertir en tal o cual cultivo, de acuerdo con la magnitud de la inversión, volumen de producción, costos operativos, concluyéndose en la generación de

beneficios. La medida de la demanda está constituida por la cantidad de personas que comprarán el producto o servicio, es obvio que cualquier proyecto para generar ingresos no prosperará si la demanda no responde al mismo, por lo tanto, el producto debe cumplir con las expectativas de los clientes en tanto a volumen, estacionalidad, cantidad, precio, presentación y calidad.

Las acciones encaminadas al abastecimiento de materia prima, constituyen un proceso clave en el logro de los objetivos de mantenerse o crecer en la participación del mercado y en los rendimientos, por lo tanto, también es un riesgo clave a tenerse en cuenta.

El estudio de mercado identifica al mercado o sector al que está destinado el producto, mercado local o exterior como es el mercado que atienden estas empresas principalmente, por lo que tienen que identificar también ofertas, cantidades consumidas, políticas arancelarias, convenios internacionales, transporte, almacenaje, seguros etc. (FAO, s.f.)

“Un estudio de mercado consiste en una cuantificación de la demanda y de la oferta de un determinado bien o servicio, todo ello referido a una región previamente definida. Dicha cuantificación debe efectuarse en las unidades en que se comercializa el producto y debe considerar los efectos que tendría sobre el proyecto las posibles variaciones de los factores económicos, políticos, jurídicos y sociales”. (Pimentel , 2010, págs. 28 - 34)

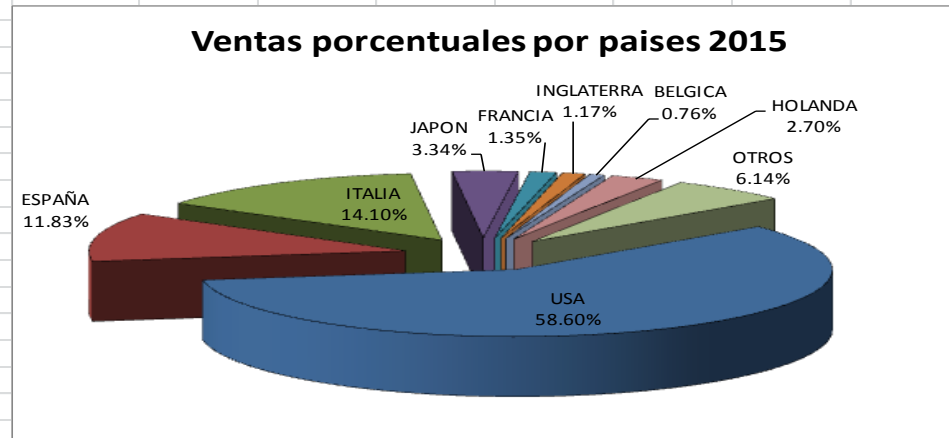
Con la finalidad de ilustrar lo que se viene afirmando acerca de la identificación de la demanda y la oferta, se ofrece a continuación el presupuesto de ventas (objetivo y meta de ingresos) para el periodo 2015. En concreto el objetivo de venta para el año 2015, es US\$ 30´631,737 de Dólares Americanos, lo que representa un incremento en comparación con el ejercicio anterior de 31.85%, el cual se basa en los pedidos cerrados por US\$ 29´105,000 al momento de calcular este presupuesto.

PRESUPUESTO DE VENTA MENSUAL DEL EJERCICIO 2015													
VENTAS NETAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Unidad De Medida	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
Esparrago verde congelado Turiones	535,029	886,253	1,104,280	1,150,183	1,366,802	827,120	517,440	638,960	1,438,640	1,391,600	1,266,160	1,489,600	12,612,067
Espárrago verde congelado P/T	0	341,962	438,615	528,298	625,133	580,272	461,583	446,762	669,782	692,202	632,022	795,783	6,212,414
Esparrago verde Conserva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alcachofa Congelada	78,918	283,022	174,510	32,261	136,596	66,980	854,980	728,900	1,130,780	1,406,580	1,398,700	1,528,720	7,820,947
Alcachofa Conserva	0	0	0	0	0	0	0	46,881	179,219	312,128	265,819	265,819	1,069,865
Paltas Exportación	0	0	0	98,238	99,383	561,377	103,613	0	0	0	0	0	862,610
Paltas Nacionales	0	0	0	9,215	22,191	140,683	63,682	0	0	0	0	0	235,771
Uvas Exportación	678,720	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	931,569	1,610,288
Uvas Nacionales	0	2,843	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36,444	39,287
TOTAL DEL EJERCICIO	1,292,667	1,514,080	1,717,406	1,818,194	2,250,105	2,176,432	2,001,297	1,861,503	3,418,421	3,802,510	3,562,701	5,047,934	30,463,250
VENTAS NETAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Unidad De Medida	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.
Esparrago verde congelado Turiones	136,487	226,085	281,704	293,414	348,674	211,000	132,000	163,000	367,000	355,000	323,000	380,000	3,217,364
Espárrago verde congelado P/T	0	144,899	185,854	223,855	264,887	245,878	195,586	189,306	283,806	293,306	267,806	337,196	2,632,379
Esparrago verde Conserva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alcachofa Congelada	20,030	71,833	44,292	8,188	34,669	17,000	217,000	185,000	287,000	357,000	355,000	388,000	1,985,012
Alcachofa Conserva	0	0	0	0	0	0	0	10,827	41,390	72,085	61,390	61,390	247,082
Paltas Exportación	0	0	0	65,492	66,255	374,251	69,075	0	0	0	0	0	575,073
Paltas Nacional	0	0	0	9,599	23,116	146,545	66,335	0	0	0	0	0	245,595
Uvas Exportación	262,054	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	359,679	621,733
Uvas Nacional	0	2,843	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36,444	39,287
TOTAL DEL EJERCICIO	418,571	445,660	511,850	600,548	737,601	994,674	679,996	548,133	979,196	1,077,391	1,007,196	1,562,709	9,563,525
PRECIO DE VENTA UNITARIOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Expresado en	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	Kg.
Esparrago verde congelado Turiones	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	3.92	0.00
Espárrago verde congelado P/T	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36	0.00
Esparrago verde Conserva	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Alcachofa Congelada	3.94	3.94	3.94	3.94	3.94	3.94	3.94	3.94	3.94	3.94	3.94	3.94	0.00
Alcachofa Conserva	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	4.33	0.00
Paltas Exportación	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	0.00
Paltas Nacional	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.00
Uvas Exportación	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	0.00
Uvas Nacional	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00

Cuadro 2: Presupuesto de ventas

Fuente. Empresa agroindustrial de la Región Ica

Empresa Agro Industrial xxxxx													
VENTAS POR PAISES													
Periodo 2012 al 2015 (Expresado en Miles)													
Países	Por Kilo	Por Kilo	Año 2012		Por Kilo	Año 2013		Por Kilo	Año 2014		Por Kilo	PRESUPUESTO	
			Kilos	US\$ FOB		Kilos	US\$ FOB		Kilos	US\$ FOB		Año 2015	
	US\$	US\$			US\$			US\$			US\$		
USA	2.87	2.80	4,916	13,766	2.82	6,645	18,738	3.35	4,069	13,614	3.88	4,425.51	17,162
ESPAÑA	2.38	2.63	2,079	5,473	2.58	2,556	6,608	3.42	803	2,748	3.26	1,502.66	4,895
ITALIA	2.35	2.49	1,770	4,409	2.45	1,936	4,745	2.46	1,330	3,277	2.31	1,966.95	4,549
JAPON	2.85	3.44	545	1,872	3.90	309	1,205	3.57	217	776	3.26	570.67	1,860
FRANCIA	2.56	2.17	581	1,262	2.76	152	420	2.91	108	314	2.27	107.91	245
INGLATERRA	1.25	1.25	323	403	1.33	242	321	1.37	199	271	3.49	218.58	763
BELGICA		3.60	96	346	4.09	60	245	2.56	69	177	2.61	119.14	311
HOLANDA	1.71	1.51	195	293	2.01	64	129	2.03	309	628	2.28	278.83	637
OTROS	1.93	0.36	212	76	0.50	1,734	866		1,127	1,426	0.11	373.28	41
ALEMANIA	0.00	0.00	0	-	3.33	77	257						
SUECIA	3.97	0.00	0	-	0.00	0	-						
TOTAL (En Miles)			10,717	27,900		13,777	33,535		8,231	23,232		9,564	30,463



Cuadro 3: Ventas por países

Fuente. Empresa agroindustrial de la Región Ica

La estructura de capital y el costo de capital

“Se conoce como costo de capital al costo de obtener financiamiento”. Dos son las fuentes de financiamiento de toda empresa y éstas son; deudas y Aportes de capital (patrimonio). “La forma como se financia la empresa corresponde a las decisiones de financiamiento”. (Tong Chang, 2016, pág. 411)

Si una empresa se financia sólo con capitales propios es una empresa no apalancada, si se financia con deudas es una empresa apalancada. Por lo tanto, el grado de apalancamiento se determina por la proporción de deudas contraídas por la empresa en relación con el aporte propio. “Se conoce como **estructura de capital** de una empresa a la forma como se financia, es decir, a la proporción de deuda y a la proporción de capital propio utilizado para financiar las necesidades de fondos de la empresa”. (Tong Chang, 2016, pág. 411)

Dos son los tipos de riesgos que hace frente la empresa y éstos son: **Riesgos de negocio (operación)** corresponden al giro del negocio, tecnología que hace uso, su posición en el mercado y de las propias características de operar de la empresa. Una forma de visualizar la presencia de los riesgos de operación es por la variabilidad de los resultados. Mayor riesgo mayor variabilidad. El otro es el **Riesgo de financiamiento** se da por la probable imposibilidad de que la empresa pueda cumplir con pagar los costos de las deudas contraídas. Una empresa apalancada asumirá riesgos financieros y a mayor grado de apalancamiento mayor será su riesgo financiero.

El riesgo total que asume toda empresa es el riesgo de operación más el riesgo financiero. Sin embargo, es preciso mencionar que todo riesgo tiene consecuencias económicas y financieras y que su impacto económico y financiero estará en función de la cuantificación que se haga de ellos.

Es así que los gastos financieros son los relacionados con el costo del dinero empleado en las inversiones, en el capital de trabajo involucrado en las actividades de producción, administración y de venta. Su cuantía estará en función de las necesidades de financiamiento de los recursos a emplearse. El estado financiero que

ayuda a identificar la necesidad de financiamiento, es el flujo de caja en aplicación con las fuentes de financiamiento con que cuenta la organización. El riesgo de la tasa de interés tiene dos fuentes bien definidas, las que provienen del riesgo de mercado y el riesgo de liquidez.

El riesgo de mercado influenciado por el papel de impulsor, regulador de la economía, que cumple el gobierno de turno del país, por medio de las políticas monetarias, fijando la tasa de interés referencial para con las empresas financieras y aumentando o disminuyendo el encaje bancario de conformidad con su política expansiva o restrictiva, que corresponde de acuerdo con el ciclo económico que se esté viviendo. También resulta necesario tomar atención de **otros riesgos** que afecta la operatividad de las empresas agroindustriales, como los fenómenos climáticos posibles en la costa el fenómeno del niño y sus influencias, así como los desastres naturales, terremotos etc. En la sierra las lluvias, derrumbes y las heladas.

“El **costo de capital** es la tasa de rendimiento mínima para que el valor de mercado de las acciones no cambie”. (Gómez, s.f.) También se le conoce como Costo Promedio Ponderado De Capital o por sus siglas en inglés WACC weighted average cost of capital, el cual es determinado en función del costo promedio ponderado de las diferentes fuentes de financiamiento de la empresa. Las deudas generan intereses y estos son deducibles para el Impuesto a la Renta, por lo que el costo neto de las deudas a tomarse en cuenta al calcular el WACC es después de haberse deducido el escudo fiscal.

La fórmula del Costo Promedio Ponderado de Capital

WACC	=	$\frac{K_e \times E + K_d \times (1-t) \times D}{E + D}$
------	---	--

- K_e = Coste de los recursos propios o del capital.
- E = Valor de mercado de los fondos propios.
- K_d = Coste de la deuda.
- T = Tipo impositivo efectivo de la compañía.
- D = Valor de mercado de la deuda.

El modo teóricamente correcto para establecer la estructura financiera consiste en utilizar un WACC distinto para cada año, que refleje la estructura de capital de cada uno de esos años. (Tong Chang, 2016, págs. 411- 421)

Esquema para calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital al 01 de enero 2015.

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)					
WACC = CPPC					
Estructura de capital Empresa Agro Industrial Región Ica					
(Expresado en US\$)					
Pasivo Corriente	Importe	Participación	Interés (i) **	Interes Neto = + i (1-t)	WACC / CPPC
Total Pasivo	15,257,290	44.62%	5.449%	4.632%	2.067%
Total Patrimonio	18,936,003	55.38%	3.539%	3.539%	1.960%
	34,193,293	100.00%	WACC / CPPC		4.027%

Cuadro 4: Calculo del costo promedio ponderado de capital

Fuente. Empresa agroindustrial de la Región Ica

Presupuesto de Inversión

“El presupuesto de inversiones considera las ampliaciones o modificaciones del activo de la compañía. Estas modificaciones deben estar sustentadas por estudios de rentabilidad esperada y por consideraciones sobre los motivos que hacen deseables esas modificaciones”. (Sánchez Navarro, 2001, pág. 317)

El objetivo fundamental del presupuesto de inversión, es identificar racionalmente los factores que intervienen en la decisión económica y financiera de realizar dichas inversiones, por casos de urgencia y necesidad, planes de expansión, por el avance de la tecnología, etc. Tal estudio deberá comprender: el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los derechos a más de un año actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional; el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, etc., la influencia gubernamental en el campo industrial, impositivo, políticas de precio y restricciones; la planeación a largo plazo de las

operaciones y la recuperación de la inversión. (Del Río Gonzales, Del Río Sanchez, & Del Río Sanchez, 2009, págs. II-27)

Así mismo, se refiere a la adquisición de activos biológicos de largo plazo, activos intangibles y activos fijos, más todos los gastos vinculados con su adquisición hasta la puesta en funcionamiento de dichos activos (NIC 41 Agricultura, NIC 16 Inmuebles Maquinarias y Equipos, NIC 38 Intangibles), los cuales forman parte de la estructura económica fija, teniendo como misión la producción básicamente. Es una inversión a largo plazo sujeta a depreciación, amortización y agotamiento. Esta actividad económica requiere de importantes inversiones en capital inmovilizado, por periodos largos cuyo retorno se produce a partir en algunos casos en periodos mayores a los tres años, estamos hablando por ejemplo de las inversiones en cultivos permanentes, que se inician con la elección del cultivo, en base a la evaluación económica y financiera de la inversión requerida, continuando con la preparación del suelo agrícola, desarrollo de los plántula en el vivero, siembra y cultivo antes de lograr cosecha. Estos procesos para algunos cultivos abarcan un periodo de 2.5 a 3 años antes de la primera cosecha y se requiere de capital de inversión para el desarrollo de los activos biológicos y después inversión en capital de trabajo que estará inmerso en atender las actividades de los procesos en cada campaña agrícola.

El desarrollo de un cultivo de largo plazo es evaluado de forma similar que cualquier inversión, tomándose en cuenta los flujos de ingresos netos que generará el cultivo durante su vida económica, que suele no extenderse mayormente a un periodo de 10 años como máximo, para luego retraer a valor presente estos ingresos netos tomando como tasa de descuento al CPPC (WACC) determinado en función de la estructura y costo de capital de la propia empresa. Las inversiones son estructuradas y evaluadas a través de proyectos, en los que se analiza su viabilidad, priorizando aquellos proyectos de inversión que agregan mayor valor a la empresa.

Estas inversiones pueden referirse a proyectos ya aprobados que se encuentran en ejecución, etapa que comprende periodos mayores de un año. Ejemplo; cultivos permanentes como paltas, espárragos, uvas.

INVERSIONES EN PLANTACIONES HASTA DICIEMBRE 2014								
(Expresado en Dólares Americanos)								
Número de Hectáreas	Fecha de siembra	Fecha inicio de cosecha	Años cosechados	Inversión inicial	Agotamiento acumulado	Kilos producidos 2015	Kilos por hectárea 2015	Agotamiento año 2015
214.11	Año 2008	Año 2010	5	1,740,990.50	853,674.17	4,234,200.00	19,775.82	174,099.05
40	Año 2009	Año 2011	4	323,001.20	97,700.00	662,185.00	16,554.63	32,300.12
60	Año 2010	Año 2012	3	484,002.00	143,600.00	717,000.00	11,950.00	48,400.20
160	Año 2014	Año 2017	0	1,101,979.09	0.00			
Espárragos				3,649,972.79	1,094,974.17	5,613,385.00	16,093.48	254,799.37
43.25	Año 2011	Año 2013	3	294,100.00	0.00	820,668.00	18,974.98	29,410.00
Paltas				294,100.00	0.00	820,668.00	18,974.98	29,410.00
38.66	Año 2013	Año 2015		579,958.38		661,086.00	17,100.00	57,995.84
Uvas				579,958.38	0.00	661,086.00	17,100.00	57,995.84
Valor y Rendimiento De Los Activos Biológicos				4,524,031.17	1,094,974.17			342,205.21
Activos Biológicos Netos					3,429,057.00			3,086,851.79
INVERSIÓN EN NUEVAS PLANTACIONES AÑO 2015								
Número de Hectáreas	Fecha de siembra	Fecha inicio de cosecha	Años cosechados	Inversión inicial	Agotamiento acumulado	Kilos producidos	Kilos por hectárea	Agotamiento año 2015
130	Año 2015	Año 2018	0	300,000	0	0	0	0
Espárragos				300,000				

Cuadro 5: Inversiones en plantaciones

Fuente. Empresa agroindustrial de la Región Ica

Por otro lado, pueden ser inversiones en renovación y modernización, activos fijos dedicados a la actividad principal, dirigidas a mantener o ampliar la productividad de la empresa.

Inversiones en expansión y diversificación; impulsadas por las condiciones propias del mercado y la economía que favorece dicha ampliación en la empresa.

Inversiones complementarias; necesarias para apoyar la gestión de las inversiones anteriores. (Sánchez Navarro, 2001, págs. 354 - 356)

Costos de producción

Son costes relacionados con los procesos y actividades de la producción (en nuestro caso específico producción agrícola y producción fabril). Dependiendo de la estructura organizacional de los procesos estos se consideran Procesos Claves.

Para una adecuada proyección se requiere la identificación de los costos como:

- Costos variables
- Costos fijos.

Costos de mantenimiento:

Son aquellos relacionados con mantener en perfecto funcionamiento las capacidades productivas de la planta, instalaciones, maquinarias y equipos. Este proceso en la estructura organizacional es considerado como un proceso complementario. Podrían en algunas organizaciones diseñar y fabricar maquinarias, partes y piezas, en tal caso podrían formar parte de los Procesos Claves.

Costos logísticos:

Relacionados con las actividades de abastecimiento interna y externa de la empresa. En la medida que sea un soporte para las acciones de ventas, este proceso puede ser considerado un proceso estratégico.

Costos de recursos humanos:

Aquellos relacionados con la obtención del elemento más valioso de la organización los colaboradores. Son los costos del personal empleado, obrero, dedicados a las diferentes actividades dentro de la organización. Estos costes incluyen sus sueldos, salarios y cualquier otro subsidio como la asistencia médica, fondos de pensiones de los que son responsables, costo de los programas de capacitación etc. NIC 19 Beneficios de los Empleados.

Gastos operativos:

Son todos los relacionados con las actividades o procesos administrativos y de ventas. Para una adecuada proyección se requiere su identificación como:

- Costos variables
- Costos fijos.

También se pueden clasifican por su partida; materias primas, insumos, suministros, inversiones en activos fijos, relación de partidas de costos indirectos en la actividad de producción de planta y producción agrícola, relación de partidas de gastos administrativos, relación de partida de gastos de ventas y partidas de gastos financieros.

La ejecución del presupuesto

1. En esta fase y de acuerdo con el plan inicial de operaciones, cada uno de los responsables de los procesos prepara un plan de operaciones para el horizonte señalado a presupuestar, el cual es definido con muchos detalles.
2. El plan de cada uno de los procesos es sometido a aprobación del director de presupuesto, tomando este conocimiento de los planes de todos los procesos en la empresa cuyo origen ha sido su propio plan macro de operaciones. Lo que conduce al plan de financiamiento de las operaciones a presupuestar.
3. Concluida la labor de presupuestar por parte de los responsables de los diferentes procesos existentes en la organización, estos envían su plan de operaciones al (DRP) director de presupuestos para que este los exprese en la moneda en uso y consolide la información en los estados financieros presupuestados, en forma idéntica a la presentación de dichos estados históricos, los que incluyen el flujo de caja presupuestado.
4. Como parte de esta labor los planes de operación de los diversos procesos son comparados, con el desempeño que lograron en el ejercicio anterior, se evalúan y explican tanto el nuevo presupuesto como sus desviaciones.

5. Generalmente en la determinación de los gastos administrativos se fijan los topes para los procesos de soporte administrativos.
6. Concluida esta fase se informa al directorio en pleno y al gerente general sobre el presupuesto.
7. En esta etapa pueden ocurrir observaciones de no conformidad por parte del Directorio o Gerente General y el presupuesto es derivado a sus responsables para el ajuste pertinente y lograr los objetivos de rendimiento sobre la inversión señalados.
8. Modificado el presupuesto por los responsables de los procesos, estos lo reenvían y lo someten a la aprobación y publicación por parte del director del presupuesto.
9. El planeamiento financiero resulta necesario porque las decisiones de financiamiento y de inversión se influyen mutuamente y no deben adoptarse en forma independiente.

El control y evaluación del presupuesto en las empresas agroindustriales, se inicia con la aprobación, publicación y ejecución del presupuesto, proceso que está íntimamente relacionado con su evaluación, lo que consiste en la comparación de lo presupuestado con lo registrado en la contabilidad.

Es la etapa del presupuesto que tiene por finalidad informar si los hechos previstos van de acuerdo con lo planeado, el control debe promover las potencialidades de los colaboradores, siendo su propósito PREVENIR Y CORREGIR lo actuado.

El proceso de control y evaluación es diario por el responsable de cada proceso, el comité presupuestario controla y evalúa las operaciones ocurridas durante la semana y la comparación de lo ejecutado con lo previsto, una semana después del cierre de cada mes. En este comité después de deliberar los eventos se toman las decisiones, se asignan tareas y responsabilidades, documentándolas en el Acta de este comité. A manera de ejemplo en la página 56 (modelo de acta de comité) se muestra lo que podría haber ocurrido en una reunión semanal.

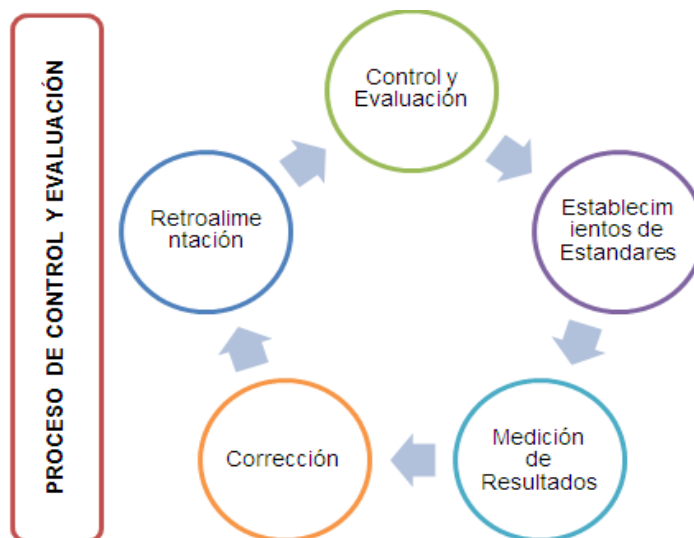


Ilustración 6: Proceso de control y evaluación

Fuente: Enrique López Berzunza

Los elementos básicos del control involucran un proceso de supervisión de las actividades que se están llevando a cabo, se compara con los estándares o patrones, que facilita la corrección de errores o desviaciones de los resultados y por último se planifican las actividades y metas a cumplir producto de las correcciones del plan original.

El proceso de control se sustenta en los siguientes hechos:

1. Equilibrio; es el grado de control que se transfiere junto con la responsabilidad para cumplir con lo cometido.
2. Objetivos; el control se da en función de los objetivos señalados en la formulación o plan. Por lo que no constituye un fin por sí mismo, sino el medio para alcanzar los objetivos.
3. Oportunidad; para que un control sea eficiente es necesario que sea preventivo y oportuno (Pre activo).
4. Desviaciones; se analizan detalladamente para conocer sus causas, para evitar o prevenir futuros impactos.
5. Costo; un control se implementa si su costo se justifica con los resultados esperados.

6. Excepción; el control se aplica de preferencia a las actividades relevantes por su importancia con relación a los objetivos.
7. El criterio de juez y parte (de la función controladora); se refiere a que la persona que controla no debe ser la persona que realiza la actividad a controlarse. (Lopez Berzunza, 2013).

En su ejecución durante el año se preparan informes periódicos, los que son expuestos en las reuniones mensuales del comité. Lo presupuestado es sometido a comparación con lo registrado en el sistema contable, las variaciones son analizadas y en caso de que surjan desviaciones significativas se procederá a determinar la justificación o a los responsables, para posteriormente ser documentados a los fines de diseñar e implementar las medidas correctivas necesarias. Estas medidas pueden afectar la ejecución o los propios objetivos, generando en este caso modificaciones al presupuesto. Ver acta de comité Semana 37 en la página 55.

En esta parte los responsables de los procesos de la empresa agroindustrial, comienzan su función de gestionar, ejecutar y administrar su presupuesto.

Ejemplo de decisiones que pueden presentarse durante la ejecución del presupuesto estratégico en las empresas agroindustriales:

1. Cambia el plan de operaciones por que el periodo previsto para la cosecha de los campos se adelanta o posterga, por consiguiente, la contratación de los cosechadores debe calzarse al tiempo de cosecha, así como la previsión de los medios de transporte de la materia prima cosechada y todos los recursos que lleva la producción y comercialización.
2. La autorización de una desviación de lo planeado; la extensión del periodo de cosecha como consecuencia de una mayor cosecha por la explosión de la producción agrícola no prevista, como también podría presentarse la situación inversa.
3. La autorización de un cambio en el presupuesto; por la presencia de plagas no contempladas en el plan de salubridad.

4. Modificaciones en las especificaciones técnicas de los productos terminados por parte de los clientes o la empresa, en función de la materia prima obtenida de los campos agrícolas.

Es imprescindible dotar a la organización de un sistema de información integral, que cubra las exigencias de información administrativa, financiero y de control, que gestione la contabilidad de costos y presupuestos en tiempo real. Sistema que integre e involucre a todos los procesos y por lo tanto ser fuente permanente de consulta y análisis. Un ejemplo de estos sistemas son los ERP que existen en el mercado.

El análisis de sensibilidad

Es una técnica más de la gestión estratégica que busca identificar variables sensibles de mayor cuidado, tanto en la etapa de planificación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.

Flujo grama del presupuesto

1. Inicio
2. Diagnóstico de la organización de su entorno, orientado a descubrir cuellos de botellas e identificar al capital intelectual con el que se cuenta.
3. Definición del objetivo central y las metas para los procesos que conforman la empresa.
4. Mapeo de los procesos estratégicos, claves y de soporte.
5. Identificación de los responsables de los procesos (RIP); asegurarse que conocen su misión.
6. Nombramiento del director responsable del presupuesto (DRP) o funcionario responsable del presupuesto (FRP).
7. Designación de los integrantes del Comité presupuestario, formado por los responsables de los procesos y presidido por él DRP.
8. Programa de capacitación e inducción en la mejora continua, formación de líderes con capacidad para trabajar en equipo, procedimientos para el funcionamiento del comité y otros que se considere relevante.

9. Difusión del objetivo central, objetivos individuales de los procesos e identificación de cuellos de botella por parte del DRP o FRP.
10. La primera función del DRP o FRP es elaborar el manual del presupuesto y someterlo a su aprobación por el comité.
11. Discutir y compartir el contenido del manual del presupuesto y someterlo a su aprobación por parte del comité.
12. Se revisa y trabaja con el plan de operaciones que contiene un cronograma de actividades para armar y construir el presupuesto.
13. Los responsables de los procesos definen su plan de operaciones que consiste en:
 - a. Identifican el objetivo central y definen sus objetivos individuales.
 - b. Realizan labores de inducción a los demás integrantes de su proceso.
 - c. Confeccionan el presupuesto alineado al objetivo central de la estrategia.
 - d. Identificación de premisas y estándares (indicadores e inductores).
 - e. El presupuesto se expresa en términos físicos y cualitativos.
 - f. Se identifica el horizonte a presupuestar.
 - g. Es sometido a aprobación del DRP.
 - h. Las partidas de ingresos y gastos deben relacionarse con el catálogo de cuentas del plan contable general empresarial de la empresa.
 - i. Para los gastos administrativos se fijan topes.
 - j. Concluido el presupuesto de acuerdo con los plazos previstos en el cronograma, lo entregan al DRP o FRP para su revisión y someterlo a la aprobación del Comité.
 - El DRP o FRP reciben los presupuestos individuales, los compara con el desempeño logrado en el ejercicio anterior y los someten a un análisis detallado confrontándolos con los objetivos y metas señaladas; somete a prueba, discusión, sugiere cambios y aprueba los presupuestos parciales a sus responsables como

también de las acciones previstas para superar los cuellos de botella identificados.

- Se procede a consolidar la información recibida en los Estados Financieros presupuestados, el que generalmente contiene:
 - a. Proyección de ingresos.
 - b. Proyección de producción.
 - c. Inversiones requeridas.
 - d. Fuentes de financiamiento propias y de terceros.
 - e. Estado de situación.
 - f. Estado de resultados.
 - g. Estado de cambio en el patrimonio neto.
 - h. Estado de flujo de efectivo.
- La planificación financiera se centra en la visión global del negocio. A través del flujo de caja se identifican las necesidades de capital de trabajo y se identifican las fuentes más convenientes de financiamiento.
- El presupuesto se utiliza como un modelo de planificación empresarial, sirve para hacer análisis de sensibilidad y/o simulaciones, establecer objetivos financieros.
- El presupuesto integrado o general es expuesto al directorio y gerencia general por parte del DRP.
- Se ingresa al sistema integral de información el presupuesto en forma mensual, para permitir la comparación con lo ejecutado y contabilizado.
- Si en el transcurrir del tiempo de ejecución del presupuesto, es necesaria una ampliación, esto lo solicitan al DRP para canalizar el pedido al Gerente General y Gerente Financiero.
- Los responsables de los procesos hacen uso de su presupuesto conforme ha sido planeado.
- Las etapas de control y evaluación de la ejecución se realizan a través del comité en forma periódica y constante, registrando todos sus actos en el acta del comité.

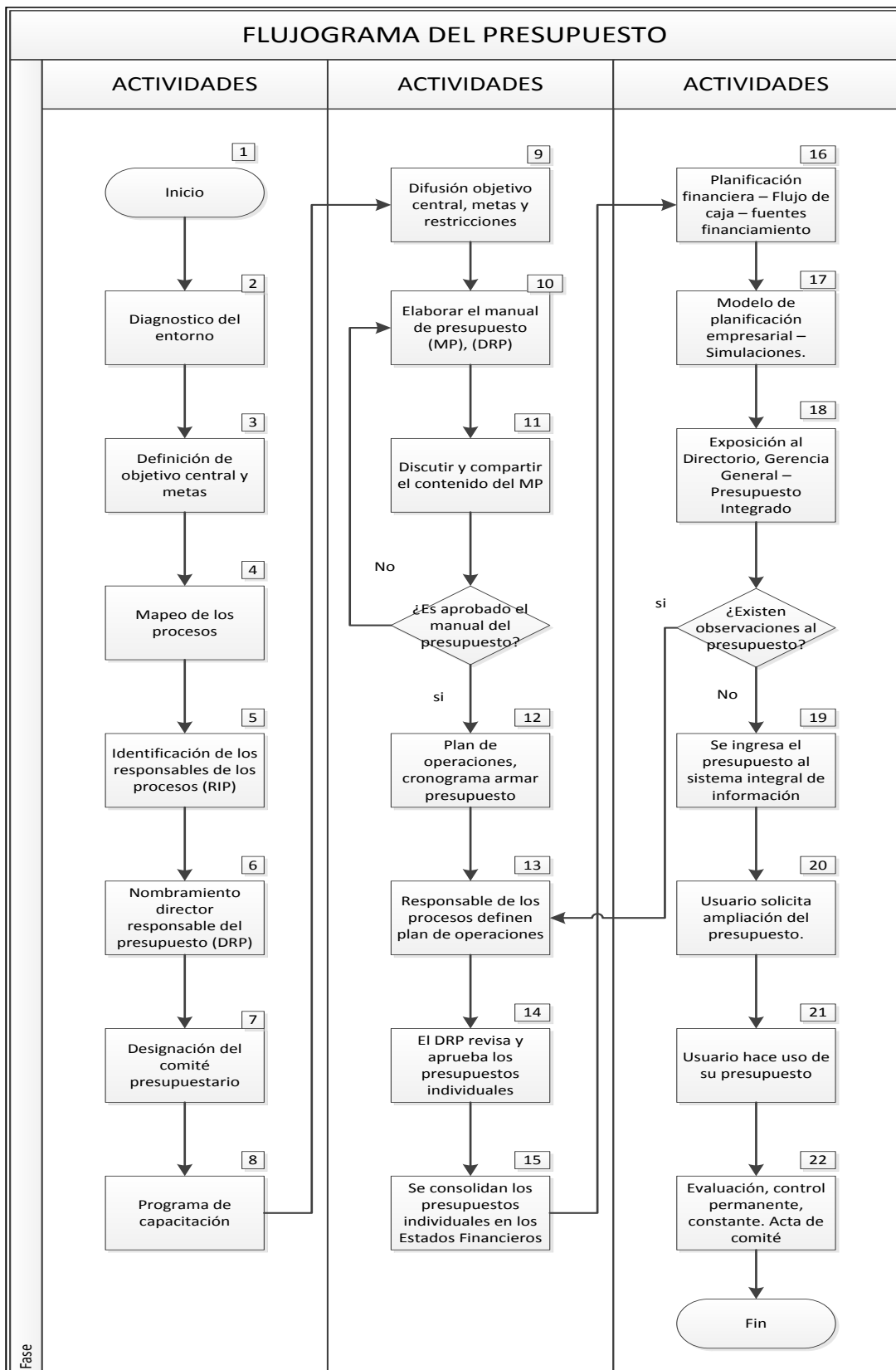


Ilustración 7: Flujo grama del presupuesto

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Definición Variable Dependiente – Gestión Estratégica

Entre 1970 y 1980 aparecen los primeros trabajos sobre planificación estratégica, autores como George A. Steiner mostraron metodologías para ello. Posteriormente aparece Peter Drucker, llamado padre de la administración moderna y algunos tratados como los de Michel Porter. Desde 1990 hasta la actualidad el proceso estratégico empresarial ha venido incorporando nuevas estructuras metodológicas y herramientas fruto de trabajos de investigación académicas dándole un enfoque pragmático. Ejemplo de ello es el Cuadro de Mando Integral (BSC: Balanced Score Card), herramienta aparecida como necesidad de gestión a finales del siglo XX, que permite medir el desempeño de la organización facilitando la gestión de los resultados. A continuación, después de habernos referido en forma breve sobre la estrategia, se presenta la opinión de algunos autores sobre ella:

Los autores James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR., en su obra “La Administración” escriben sobre el enfoque de la administración estratégica lo siguiente:

En 1978, Dan Schendel y Charles Hofer crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse sólo si se agrega el logro de objetivos a la política y la estrategia como factores clave en el proceso de la administración estratégica.

Hofer y Schendel, en su síntesis, se concentraron en cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica. El primero es establecer las metas. El siguiente paso es formular estrategias con base en dichas metas» Después, para impulsar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la administración; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos políticos internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de

la estrategia. La última tarea, el control estratégico, proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Claro está, que si recibe información negativa se puede activar otro ciclo de planeamiento estratégico. (p. 293 - 295)

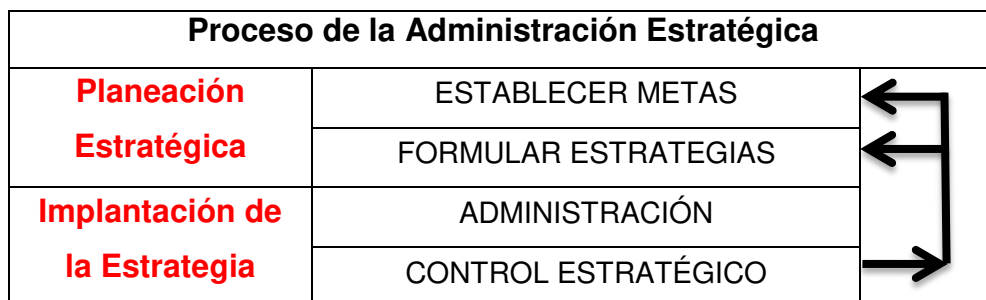


Ilustración 8: Proceso de la Administración Estratégica

Fuente: Stoner James A.F.; Freeman R. Edward; Gilberto JR. Daniel R.

Los autores enfatizan que, en el proceso de la administración estratégica, se identifican metas, se formulan estrategias para lograrlas, así mismo la identificación de los procesos políticos internos y por último el control estratégico, proceso que permite a los gerentes informarse sobre los avances logrados. Este enfoque administrativo estratégico, es el previsto en el sistema integral presupuestado para las empresas agroindustriales, lo que nos lleva a concluir que el presupuesto es estratégico desde su concepción. Los conceptos objetivos, metas y políticas ya fueron tratados ampliamente en las páginas anteriores, al referirnos a la variable independiente el Presupuesto Como Herramienta.

La gestión estratégica es el proceso (conjunto de actividades) que concluye en decisiones, las cuales consumen recursos humanos, informáticos, físicos, intangibles y financieros.

El proceso estratégico puede dividirse en planificación, ejecución y control. La etapa de planeación o formulación comprende la visión, misión y se extiende hasta la aprobación de las estrategias, las políticas y la estructura organizacional, es por lo tanto pensar antes de actuar; la fase de ejecución o implantación corresponde a la

gestión (despliegue, implementación, la implantación y el liderazgo), la cual es la respuesta al cómo y a los quiénes ejecutan las estrategias; y por último está la etapa de control que abarca el seguimiento, la evaluación, la toma de decisiones inmediatas, correctivas y preventivas que corresponden al ajuste del plan estratégico. El proceso estratégico es integral, dinámico, sistemático y no lineal ya que sus resultados son difíciles de predecir. El orden de ejecución de las etapas puede cambiar, algunas se ejecutarán en forma simultánea no siendo requisito para ello el cumplimiento de otra etapa que la precede. (Villajuana, 2009, págs. 84 - 93)

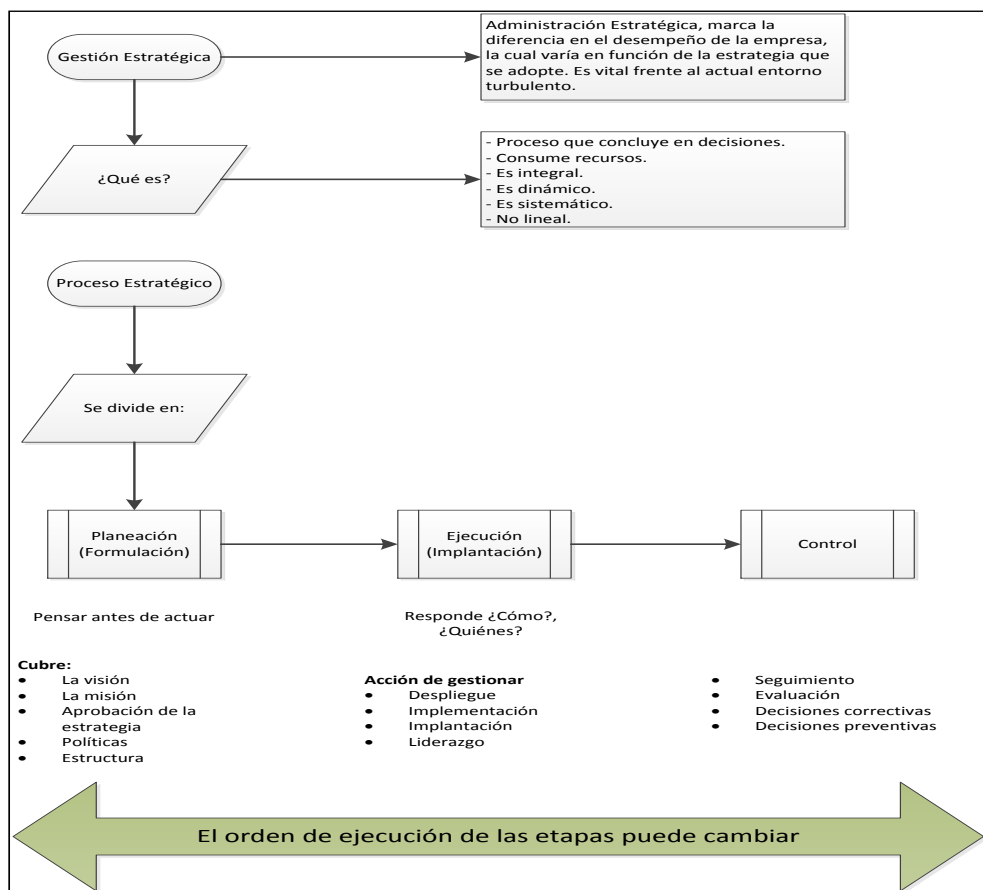


Ilustración 9: Gestión estratégica y proceso estratégico

Fuente: Elaboración propia.

El Dr. Antonio Ayllón Ferrari, en su obra Contabilidad Gerencial, al referirse a las Estrategias, menciona lo siguiente:

Las estrategias son el conjunto de acciones y decisiones que establecen líneas de acción adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

La finalidad de las estrategias es establecer cuáles serán los caminos, los cursos o líneas de acción que deben ser seguidos para alcanzar los objetivos metas o desafíos establecidos.

La palabra estrategia significa “arte del general” arte y ciencia de conducir las fuerzas militares para derrotar al enemigo.

En el contexto empresarial las batallas se dan en la competencia comercial y no siempre se conoce al enemigo.

En una empresa la estrategia está relacionada, al arte de utilizar racionalmente los recursos físicos, financieros y humanos teniendo a la vista la minimización de los problemas y la maximización de las oportunidades.

La estrategia empresarial es la elección de un camino de acción adecuado como resultado de la evaluación de las oportunidades y amenazas del contexto y los puntos fuertes y débiles de la empresa. De esa evaluación debe resultar: La misión, los objetivos y la postura estratégica, que es el punto de partida que la empresa consigue identificar como preferenciales a los más adecuados en determinado momento.

Las estrategias corresponden a “procedimientos y dispositivos” que la empresa debe usar de la manera más adecuada para una situación dada. Los dispositivos pueden ser políticas que buscan la eficiencia y métodos técnicos económicos que buscan la eficiencia.

Las estrategias pueden ser establecidas de acuerdo a la situación de la empresa. Pudiendo estar dirigidas a) La sobrevivencia, Mantenimiento, crecimiento, desarrollo, b). Enfoque a la postura estratégica de la empresa; la combinación de estrategias debe ser hecha de tal forma que

aproveche todas las oportunidades posibles, utilizando la estrategia correspondiente a cada momento adecuado. (p. 27, 28)

De acuerdo con el autor, la estrategia que corresponda asumir a las empresas agroindustrial de la región Ica, es la que estén de acuerdo con las circunstancias que esté viviendo, las cuales podrían ser las siguientes etapas, sobrevivencia, mantenimiento, crecimiento y desarrollo o alguna combinación de las mismas, las que demandan acciones y decisiones distintas en la utilización racional de los recursos, maximizando sus oportunidades y minimizando sus problemas. La estrategia competitiva tiene que ver con la identificación de sus fortalezas y debilidades de la empresa agro industrial, es un factor clave, que provee de ventaja competitiva única, apreciada por los clientes, con respecto a las de sus competidores. (Porter, 2009, págs. 71 - 83)

El Capital Intelectual

Es el conjunto de conocimiento que proviene de sus colaboradores que la integran y su interpretación práctica que se hace del mismo. Es todo activo con capacidad para crear valor, pero imposible de tocar con las manos, no solo incluye el conocimiento y las aptitudes de los colaboradores, sino también la estructura de la empresa, su vinculación con su entorno, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D+I, la capacidad de motivar a sus colaboradores entre otros. Estos activos intangibles en su mayoría no se reflejan en los Estados Financieros, y la razón se da por el hecho de la imposibilidad de la empresa de ejercer pleno control sobre ellos. Sin embargo, los mismos generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se sustentan ventaja competitiva. (Sanchez Medina, Gonzales, & Perez, 2007, págs. 97 - 108).

Sin duda alguna la productividad lograda a través del presupuesto como herramienta estratégica, es una forma en que se materializa el valor del capital intelectual en las empresas agroindustriales. Construyendo a través del presupuesto estratégico ventajas competitivas, de gestión difícil de imitar en el corto plazo por la competencia, ya que en el tiempo articula, coordina y alinea todas sus potencialidades en búsqueda de los objetivos estratégicos de la organización.

La correcta estrategia competitiva será aquella que corresponde al análisis de las fuerzas competitivas conforme a los recursos y aptitudes de la empresa y del sector al que pertenece. (Porter, 2009, págs. 175-203)

El Análisis De Sensibilidad

El Dr. Antonio Ayllón Ferrari, cuando se refiere a métodos técnicos económicos que buscan el camino eficiente, sin duda alguna puede estar refiriéndose al análisis de sensibilidad. Que busca dar respuesta a la pregunta, ¿Qué pasaría si sucede tal o cual variación?, referida a una variable del modelo de proyección del presupuesto. El presupuesto estratégico referido a las empresas agroindustriales cubre un periodo de 12 meses, sin embargo, las inversiones que también son parte de él, cubren periodos mayores. Ejemplo; cultivos permanentes de espárragos, paltas, uvas y otros que pueden sobrepasar los 10 años de explotación agrícola, teniendo después de la siembra, de 2 a 3 años de periodo de crecimiento vegetativo, sin reportar ingreso alguno. Los cuales son evaluados como cualquier proyecto de inversión, con las diferencias en el modelo conforme a las variables que esto pueda significar.

Para el presupuesto de los 12 meses es recomendable sensibilizar las variables que nos permitan identificar, cuál de ellas resulta más sensibles a los cambios para prestarle mayor cuidado.

Así mismo por otro lado, como consecuencia de la vigencia del presupuesto en los 12 meses próximos, existe menor riesgo de cambios de nuestras variables, debido a diferentes ambientes

macroeconómicos como por ejemplo una economía en auge, una economía con crecimiento normal y una economía en recesión, ya que ello se ha analizado y tomado en cuenta como parte del proceso de planificación del presupuesto.

La técnica del Valor Actual Neto (VAN), utiliza el Costo de Capital para homogenizar los beneficios netos del flujo de caja, ocurridos en un horizonte mayor de un año de una inversión, el cual cubre los efectos del proyecto. Para nuestro trabajo de investigación que cubre un periodo de 12 meses, el presupuesto de flujo de fondos, contiene los ingresos, costos e inversiones que corresponden al periodo presupuestado, sin embargo, como resulta lógico no considera los ingresos, costos e inversiones de los próximos años por presupuestar, por lo tanto, el análisis de sensibilidad a través del uso del VAN debe tomar en cuenta esta variable. (Tong Chang, 2016, págs. 261 - 270)

El análisis de sensibilidad puede estar referido a variaciones en los valores de las variables tales como; variaciones en el precio de venta, número de unidades vendidas, variaciones en el costo variable, nivel de aprovechamiento de la materia prima, nivel de aprovechamiento de la mano de obra entre otras variables.

A continuación, un ejemplo de modelo de análisis de sensibilidad:

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESPÁRRAGO VERDE CONGELADO					
SENSIBILIDAD "A"	Nivel	Nivel	Monto	VPN	% De Variación
Precio Unitario	Menos	90%			
	Inicial	100%			
	Más	110%			
Flujo Económico	Menos	90%	11,862,164	11,402,966	3.87%
	Inicial	100%	15,013,013	14,431,843	3.87%
	Más	110%	18,163,863	17,460,720	3.87%
Flujo Financiero	Menos	90%	-11,449,235	-11,006,022	3.87%
	Inicial	100%	-14,517,878	-13,955,875	3.87%
	Más	110%	-17,586,521	-16,905,728	3.87%
Flujo Accionista	Menos	90%	412,929	396,944	3.87%
	Inicial	100%	495,135	475,968	3.87%
	Más	110%	577,342	554,992	3.87%
CPPC		4.03%			

Cuadro 6: Análisis de sensibilidad

Fuente: Elaboración propia.

Los Drs. Charles T. Horngren, Srikant M. Datar y Madhav V. Rajan, escriben en su obra “Contabilidad de Costos”, sobre ¿Qué es la estrategia?, refiriéndose a ella de la forma siguiente:

La estrategia específica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, la estrategia describe cómo una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores. Por ejemplo, Wal-Mart, el gigante minorista, crea valor para sus clientes localizando las tiendas en áreas suburbanas y rurales, y ofreciendo precios bajos, una amplia gama de categorías de productos, y pocas alternativas dentro de cada categoría de productos. De manera consistente con su estrategia, Wal-Mart desarrolló la capacidad de mantener los costos a un nivel bajo, negociando con firmeza precios bajos con sus proveedores a cambio de altos volúmenes de compra, y manteniendo a la vez un ambiente austero y consciente en los costos.

Al formular su estrategia, una organización debe entender primero su industria cabalmente. El análisis de la industria se centra en cinco fuerzas: 1. competidores, 2. futuros participantes potenciales en el mercado, 3. productos equivalentes, 4. poder de negociación de los clientes y 5. poder de negociación de los proveedores de insumos. El efecto colectivo de estas fuerzas constituye el potencial de utilidades de una organización. En general, el potencial de utilidades disminuye cuando se enfrenta una gran competencia, participantes potenciales más fuertes, productos que sean similares, así como clientes y proveedores más exigentes. (p. 467)

Los autores mencionados, responden a la pregunta ¿Qué es la estrategia? a la manera como se ha organizado la empresa para aprovechar su capacidad y oportunidad, en la creación de valor para sus clientes, con miras a rentabilizar.

Las empresas agroindustriales de la Región Ica, por lo general se han organizado para aprovechar sus capacidades y oportunidades, adoptando tanto la estrategia en costos como la estrategia por diferenciación, apoyándose en fuertes inversiones para la actividad agrícola, como para la actividad industrial. Consistente en adquisición de tierras agrícolas e infraestructura industrial, maquinarias para el agro e industria, herramientas y procedimientos tecnológicos aplicables a la actividad agroindustrial. La estrategia competitiva que se expresan en las negociaciones que termina en la orden de pedido, en la que se define; cantidad, producto y precios. Además, una ficha técnica en la que se señala la calidad y especificaciones al producto terminado y por último un programa de embarques mensual durante todo el año. Por otro lado, ha desarrollado un procedimiento de atención permanente a los clientes, involucrando al gerente comercial, de calidad, producción y algunas veces al gerente de logística integral.

El presupuesto como herramienta de la gestión estratégica, hace uso de toda la información para pronosticar sus operaciones y resultados, conforme a las metas de la estrategia, involucrando en el proceso a todas las jefaturas y recursos, lo que demanda un profundo conocimiento del negocio, para el diseño de su estrategia, en concordancia con sus fuerzas competitivas.

Por lo señalado hasta aquí es evidente que lo importante de una estrategia es construir una posición sólida y flexible en ciertas áreas de la organización para que pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión de las fuerzas externas. (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997, pág. 15)

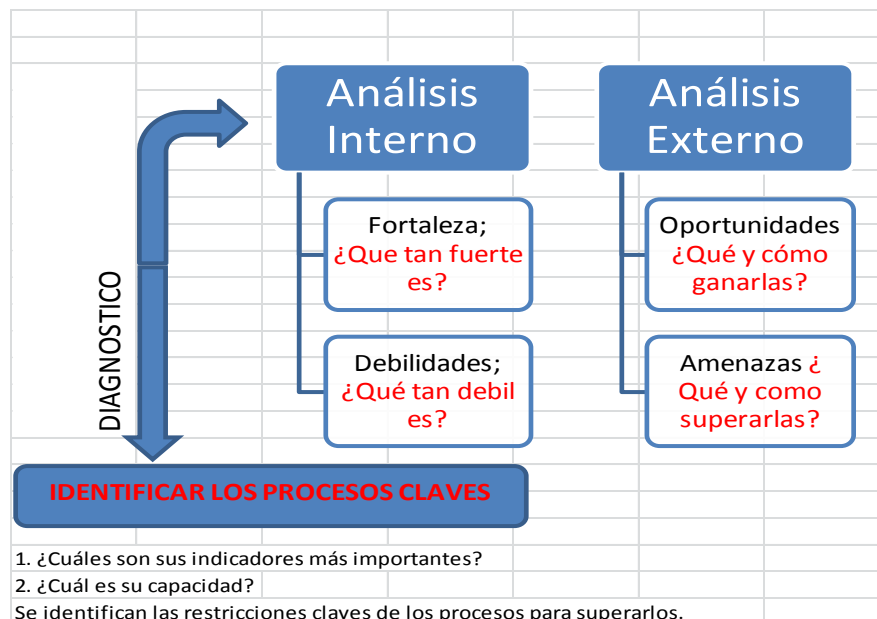


Ilustración 10: FODA el diagnostico

Fuente: Elaboración propia.

Formas de estrategias empresariales competitiva

Entre éstas se mencionan a la estrategia de liderazgo en costes, en diferenciación, estrategia de especialización o diversificación, estrategia de internacionalización y estrategia de integración vertical. (Porter, 2009, págs. 77-379)

¿Quién o quienes diseñan la estrategia?

En algunas empresas agro industriales de la Región Ica a las que se refiere este trabajo de investigación, la estrategia se desarrolla en el directorio, este poder está compuesto por accionistas mayoritarios y profesionales externos especializados en determinadas materias que se requieran generalmente. Los encargados de ejecutar la estrategia son el Gerente General, Gerente Financiero Administrativo y los responsables de los procesos.

El autor Luis Fernando Agudelo Tobón, escribe en su obra titulada, “Evolución De La Gestión Por Procesos”, sobre la Gestión Estratégica mencionando lo siguiente:

La Gestión Estratégica son las actividades que permiten orientar la organización al futuro y al mercado, dependiendo de los intereses de sus accionistas y las necesidades del mercado al cual están orientados; el instrumento para hacerlo es la administración por resultados, sistema gerencial que permite establecer, desplegar y controlar las metas fundamentales de la alta gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización.

El direccionamiento estratégico de la organización parte entonces de su visión (vi = ver, sión = tierra prometida, “ver la tierra prometida), a donde queremos llegar en el mediano o largo plazo, en otras palabras quienes somos; de su Misión (mi = poseer, sión = tierra prometida, “Poseer la tierra prometida”), razón de ser, cómo lograr lo que quiero tener o en otras palabras que hacemos, la Misión exige definir las estrategias y metas, cuantificación de los logros esperados para conocer el avance y los principios y valores necesarios para el diario actuar y que debe ser compartido por todos los miembros de la organización. (Agudelo Tobón, pág. 23)

El autor explica que la **gestión estratégica**, tiene mucho que ver con la visión y misión del negocio, es una respuesta del analice de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La gestión por procesos en el Presupuesto Como Herramienta de Gestión y sus Efectos en la Estratégica, resulta de importancia ya sea que ésta compita por diferenciación, por costos, o un mix de ambas. Por lo tanto; el **proceso estratégico** en las empresas agroindustriales conlleva necesariamente el examen de la propia empresa y del entorno que la rodea, seguido de la definición de los objetivos y de la formulación, implantación y control de la estrategia. Revisar lo desarrollado en la página 56 – 62 y 84 referido a la gestión de operaciones, diagrama de flujo.

Con la visión de futuro de los líderes que dirigen la empresa agroindustrial y el análisis estratégico en cada unidad de proceso operativo y procesos de apoyo, se identifican los objetivos y metas para cada una de ellas, traduciéndose en proyectos estratégicos, los que definen en conjunto la Meta Estratégica Central. Resulta relevante revisar las páginas 58 - 60 de este trabajo de investigación, lo desarrollado bajo el concepto El Objetivo y la página 62 el mapa de procesos, en el que se aprecia un conjunto de procesos que son parte de la estructura operacional de la empresa agroindustrial.

Por lo tanto, el **análisis estratégico** comprende:

1. La revisión de las tendencias o comportamiento de aquellos indicadores externos de uso común en las empresas agroindustriales exportadoras. Los macro indicadores que resultan de mayor relevancia tenemos a la inflación, tipo de cambio (devaluación o apreciación de la moneda extranjera), tasa de interés, crecimiento demográfico etc. Ver páginas 51 - 53 Diagnóstico de la organización.
2. Examinar las reglas de juego futuras comunes para todas las unidades estratégicas; es así que las empresas agrícolas exportadoras necesitan cumplir con planes de embarque de sus productos, por lo que es importante alinearlos a los procesos de cosecha en la producción agrícola y la producción en la planta industrial, como también alinear los procesos de mantenimiento de planta, contratación de colaboradores, logístico, de ventas y los procesos de apoyo.
3. Evaluar la capacidad directiva de nuestros ejecutivos y colaboradores; la que se realiza a través de la gestión de sus procesos, identificando sus resultados. Además, examinar la coherencia de la magnitud de los gastos administrativos, la evaluación de la capacidad de negociación y resolución de conflictos. Ver lo desarrollado bajo el concepto Capital Intelectual en las páginas 98 y 96.
4. Evaluar la calidad y oportunidad de la información que se

genera, así como la capacidad de comunicación (informes, procesos detallados, estándares logrados, cartas, memos, resultados contables y presupuestos registrados, actas de comité y otros en general).

5. Evaluar la cultura en búsqueda de inconsistencias de los valores, creencias y comportamientos practicados, en las estrategias adoptadas, sus ventajas competitivas, respuesta al tipo de estructura organizacional, tipo de liderazgo predominante.
6. Elaborar la cartera de oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades más importantes de la organización.
7. Elaborar y evaluar la cartera de competencias claves; para aprovechar las oportunidades comunes descubiertas en el proceso de visión del futuro de cada unidad estratégica. (Villajuana, 2009, págs. 359-364)

La dirección estratégica y el presupuesto constituyen la parte esencial y central de la administración, siendo el líder el responsable para su gestión, haciendo uso del Sistema de Alineación y del Sistema Integral Presupuestario conforme a lo desarrollado en este trabajo de investigación para las empresas agroindustriales de la Región Ica.

El sistema de control estratégico que es parte del sistema presupuestario, involucra a toda la empresa y es responsabilidad directa de la dirección de la misma. Este sistema se basa en estándares, políticas, procedimientos, reglas, métodos y dispositivos para medir la relación lógica y coherente entre varias cosas, medir el avance, la eficiencia y la productividad en el logro de las metas estratégicas, permitiendo la mejor comprensión de los eventos que se producen en el día a día. Además, tiene por objetivo hacer seguimiento y evaluación de los procesos, buscando asegurar su funcionamiento que garantice el logro de los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica. (Lopez Berzunza, 2013)

El sistema de control estratégico último paso del proceso estratégico, suministra la retroalimentación para determinar si todo se viene cumpliendo como lo planeado y funciona adecuadamente. El comité presupuestario es el responsable de asegurar la retroalimentación efectiva, la que se cumple como consecuencia de la reflexión de lo evaluado y las propuestas de mejoras gestionadas.

El sistema de control estratégico del presupuesto, mide la congruencia y el avance hacia las metas, la utilización eficiente de los recursos, la exactitud de la información para la toma de decisiones, establecidos en el mismo para los planes operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo). (Lopez Berzunza, 2013)

El papel que desempeñan los responsables de los procesos es por demás importante en el proceso de control estratégico presupuestario, por lo que deben ser activos en su diseño y ejecución. Los responsables de los procesos estratégicos habrán de diseñar y ejecutar un sistema de control, que funcione en toda la empresa a través de sistemas de compensación, de una estructura organizativa coherente con los objetivos estratégicos, su cultura la cual debe servir al control estratégico y por último contar con la información necesaria para su control efectivo. Es oportuno señalar que este papel debe ser fomentado, impulsado a través de un sistema de compensación coherente con los objetivos estratégicos. Un sistema de compensación a los colaboradores debería tomar en cuenta el logro de los objetivos en tres niveles:

- Un bono por los logros de la organización en su conjunto.
- Un bono por el logro de los objetivos del proceso al que pertenece el colaborador.
- Un bono por el logro de los objetivos propios del cargo o puesto.

Para el control estratégico es importante un sistema integral de información confiable, veraz y oportuna para que funcione eficientemente (sistema integral presupuestario).

“Comprende tres pasos interrelacionados. (1) Medir el rendimiento, (2) comparar el rendimiento con los objetivos y estándares y (3) adoptar medidas correctivas necesarias”. (Lopez Berzunza, 2013).

El control financiero en el presupuestario como Herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia resulta eficaz, porque en su formulación las jefaturas de los procesos se han hecho cargo del suyo, y se tiene la responsabilidad de justificar el uso de los recursos a través del logro de objetivos individuales.

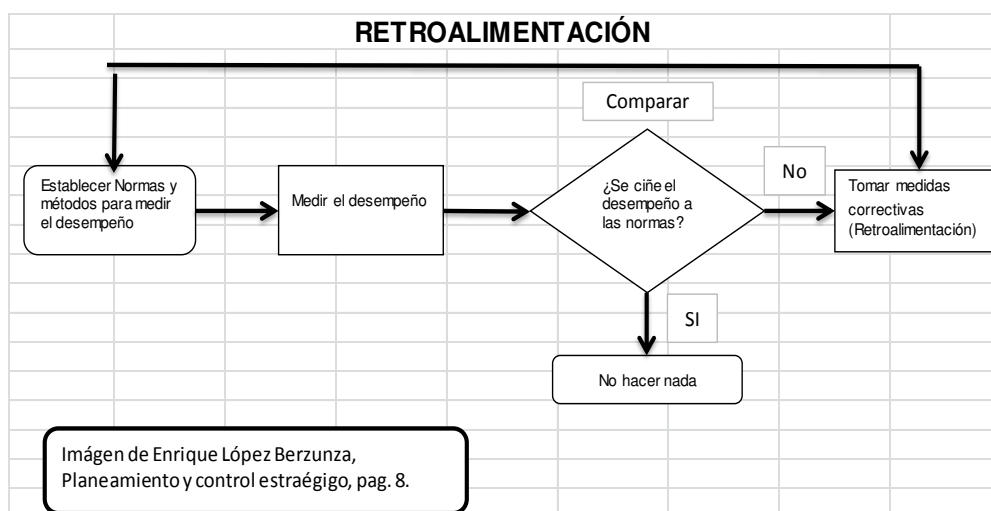


Ilustración 11: Planeamiento y control estratégico - Retroalimentación

Fuente. Enrique López Berzunza

El autor Peter F. Drucker, en su obra “Los Desafíos De La Gerencia Para El Siglo XXI, responde a la pregunta ¿Por qué la estrategia? de la forma siguiente:

Toda organización opera basada en una Teoría del Negocio, es decir, en un conjunto de suposiciones respecto de lo que es su negocio, lo que son sus objetivos, cómo define resultados, quiénes son sus clientes, qué es lo que los clientes valoran y pagan.

La estrategia convierte esta Teoría del Negocio en desempeño. Su propósito es facultar a una organización para alcanzar los resultados que desea dentro de un medio

imprevisible, porque la estrategia permite que la organización sea oportunista con propósito.

La estrategia también es lo que pone a prueba la Teoría del Negocio. Si la estrategia no produce los resultados previstos, ello suele ser el primer indicio serio de que es necesario replantear la Teoría del Negocio. Los éxitos imprevistos también suelen ser las primeras indicaciones de que es necesario replantear dicha teoría. De hecho, solamente se puede determinar qué es una "oportunidad" si hay una estrategia. De lo contrario, no hay manera de saber qué es lo que realmente impulsa a la organización hacia los resultados que desea ni qué constituye desviación y fraccionamiento de sus recursos.

Ahora bien, ¿sobre qué puede basarse la estrategia en un periodo de cambio veloz y total incertidumbre, como el que afronta el mundo a la vuelta del siglo XXI? ¿Existen suposiciones que sirvan de fundamento para las estrategias de una organización, y especialmente de un negocio? ¿Podemos estar seguros de algo?

En efecto, hay CINCO fenómenos que pueden considerarse seguros. Ahora bien, éstos son diferentes de todo lo que se tiene en cuenta en las estrategias actuales. Ante todo, no son esencialmente económicos. Son principalmente de índole social y política.

Estos cinco fenómenos seguros del siglo XXI son:

- La tasa de natalidad descendente en el mundo desarrollado.
- Modificaciones en la distribución del ingreso disponible.
- La definición del desempeño.
- La competitividad global.
- La creciente incongruencia entre la globalización económica y el fraccionamiento político. (Drucker, págs. 59, 60)

El autor nos escribe sobre los nuevos fenómenos seguros del siglo XXI, mencionando que toda organización opera basada en una teoría de negocio, que son suposiciones que utiliza para definir sus objetivos, sus resultados, ¿quiénes son sus clientes?, ¿qué es lo que los clientes valoran y pagan? Convirtiendo esas teorías de negocios en desempeño y el presupuesto estratégico ayuda a consolidarlos.

Se desprende por lo mencionado, que la estrategia es de largo plazo, sujeta a modificarse por los cambios que se presenten en el futuro de la empresa, los cuales son cada día mayor en problemas y complejidad.

2.4.3 Definición de términos técnicos

Para los fines de esta tesis se define los siguientes términos.

a. Análisis de sensibilidad

“Se conoce como análisis de sensibilidad al saber (analizar) como varía el resultado (el Valor Presente Neto) antes cambios en una variable. El análisis de sensibilidad nos muestra cuán sensible es nuestro resultado a cambios que se puedan producir en cada variable que forman el modelo de simulación”. (Tong Chang, 2016, págs. 268 - 271)

b. El diagrama de flujo

Representa a un proceso en forma gráfica, apoyándose en símbolos identificables y acompañados de una breve descripción, que consta de una secuencia de actividades, primer nivel de información, el cual una vez aprobado da origen al procedimiento o proceso estandarizado. Es una herramienta útil que nos sirve como un medio para evaluarlo, identificar riesgos, implementar controles y por último graficar su mejora. (Agudelo Tobón, págs. 38 - 45)

c. Control

“Es la función administrativa por medio del cual se evalúa el rendimiento, la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional”. (Ortiz, Rodríguez, & Romero, s.f.).

“Interpretación de la Norma 2120.A1 Control; basado en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Estos deben incluir lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Protección de activos.
- Cumplimientos de leyes, regulaciones y contratos”. (Auditors, 2004)

d. Empresa Agro Industrial

Es la organización económica del sector privado, que en el desarrollo de sus actividades abarca tanto al sector primario agrícola como al sector secundario industria, constituidas principalmente para atender la demanda del exterior de productos agrícolas frescos y elaborados con algún procedimiento industrial, que prolongue por un periodo mayor las características naturales de un producto perecible como lo son los productos derivados del campo.

“El procesamiento de productos alimentarios, especialmente en el contexto de los países en desarrollo, implica generalmente una gama relativamente reducida de tecnologías que no difieren demasiado por categoría de producto. En la mayoría de los casos,

el nivel de valor añadido es relativamente limitado, por lo que las materias primas representan una parte significativa de los precios del producto final.” (Da Silva, Doyle Baker, Chakib Jenane, & Miranda De La Cruz, 2013, págs. 12 - 13).

- e. **Evaluación;** Es el proceso en el que concurren un conjunto de actividades en búsqueda de información, para formarnos una opinión de lo bien o mal de la actuación en la exploración de una meta. Por lo tanto, debe ser flexible e investigar con frecuencia en búsqueda de información para la toma de decisiones. (Stoner F., Freeman R., & Gilbert JR, pág. 433)

- f. **El sistema integral de presupuesto;** como el sistema contable, el sistema de control interno, actas de comités y otros sistemas de utilidad, forman parte del sistema integral de información compartiendo recursos e información, haciendo uso intensivo y extensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que permita unificar, integrar, organizar y comparar la información presupuestada y la ejecutada diariamente, para asegurar una adecuada gestión estratégica de la empresa en el desarrollo de sus actividades presupuestales. Como un todo relaciona los procesos, actividades, tareas, funciones de las unidades jerárquicas, consume y aporta recursos, encaminados a asegurar el lograr de los objetivos definidos y alineados con los procesos estratégicos.

- g. **La Meta**
“Cuantifica los objetivos en unidades monetarias y/o físicas” (Sánchez Navarro, 2001, pág. 67). Por lo tanto, son cuantitativas o cualitativas y que pueden ser verificables en todos los niveles de la organización. Responde a las preguntas ¿Cuánto? y ¿Cuándo?
“Traducir los objetivos en metas es pasar del enunciado cualitativo de lo que se quiere al enunciado cuantitativo y ubicado en el tiempo de lo que se busca” (Villajuana, 2009, pág. 366).

h. Planificación

“Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son las guías para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sean satisfactorios, se pueden tomar medidas correctivas. El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización y definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación” (Stoner F., Freeman R., & Gilbert JR, págs. 11 - 12).

2.5 Formulación de la hipótesis

2.5.1 Hipótesis principal

Un sistema integral de presupuesto influye positivamente en la gestión estratégica de las empresas agro industriales de Ica 2014-2017.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. Existe una relación directa entre la demanda y la gestión de operaciones, porque permite optimizar los recursos.

- b. La variación en la tasa de interés aumenta o disminuye el costo de la forma como se financia la empresa, porque aumenta o disminuye el flujo.
- c. El aumento de la productividad, se encuentra directamente relacionada con la gestión del presupuesto de inversiones, porque aumenta la rentabilidad.
- d. El financiamiento alineado a los objetivos, favorece la estructura de capital debido a que incide en un menor costo financiero.
- e. Un adecuado análisis de sensibilidad, provee de información para la evaluación económica y financiera, porque permite evaluar diferentes alternativas de operación e inversión.
- f. Los recursos empleados en capacitación se ven en el crecimiento del capital intelectual, porque aumenta la productividad e innovación.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Corresponde a un **Método Deductivo** ya que el Sistema Presupuestario es una herramienta de control y gestión de los procesos estratégicos y conservará esta característica propia, implícita, si nos aseguramos de su eficiente alineamiento entre ellos.

Con el **Método Histórico**, el Sistema Presupuestario se retroalimenta de los conocimientos adquiridos, experiencia y logros obtenidos, ya que se perpetúa en el tiempo renovándose en cada periodo presupuestario. Compartiendo lo adquirido (conocimiento, experiencia y logros) con los diversos procesos en que se compone la empresa, estableciéndose conexiones históricas fundamentales.

Y de acuerdo a su **Tipo**, es una investigación del tipo cuantitativa, cuyo diseño es descriptivo correlacional por referirse como mínimo a un periodo de análisis y control, se torna en longitudinal por el uso que se hace de la información, es retrospectiva como insumos para generar el presupuesto y

prospectiva para controlar y gestionar los objetivos y metas estratégicas de la organización.

Mediante la **investigación de tipo descriptiva**, se describen todos aquellos componentes principales de la realidad y en cuanto a la **investigación correlacional** se busca medir el grado de relación existente entre sus dos variables principales, el sistema Presupuestario y la Gestión Estratégica.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población que conforma la investigación está delimitada por 208 funcionarios entre Gerentes, jefaturas y segundos responsables directos de las 8 principales empresas agroindustriales ubicadas en la Región Ica, según informe del Ministerio de Agricultura del año 2016.

Nº	NÚMERO DE RUC	DESCRIPCIÓN	T. TRABA	POBLACIÓN
1	20104420282	Agroindustrias AIB S.A.	2,986	26
2	20100032709	IQF Del Perú S.A.	1,992	17
3	20297939131	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	11,372	100
4	20325117835	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	3,796	33
5	20367472694	Agrícola Athos S.A.	185	2
6	20372081831	Agrícola Chapi S.A.	1,518	13
7	20515349309	Agrícola La Venta S.A.	1,552	14
8	20389426891	Agrícola Los Médanos S.A.	369	3
TOTAL			23,770	208

Cuadro 7: Empresas agroindustriales

Fuente: Superintendencia Nacional De Administración Tributaria.

3.2.2 Muestra

Para la determinación óptima del tamaño de la muestra se utilizó, la técnica de muestreo no probabilística, conocida también como la

técnica de muestreo por conveniencia, en la que los sujetos a ser encuestados son seleccionados tomando en cuenta principalmente si participan directamente del proceso del sistema presupuestario, o son los llamados a formar parte de este proceso si lo hubiera en su organización. La fórmula utilizada corresponde al muestreo aleatorio simple que se usa en variables cualitativas, para técnicas de encuestas y entrevistas la que se detalla a continuación:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

- N;** Población seleccionada 208 ejecutivos encuestados.
- e;** es el error muestral deseado, que para nuestro caso asumo un 5%. Diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntase al total de ella.
- P;** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Dato desconocido que se suele suponer que es igual a $p=q=0.5$.
- q;** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.
- K;** es el nivel de confianza que se le asigna, representada por una constante que indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos; para un nivel de confianza de 95 % corresponde una constante de 1.96. Por lo tanto, se acepta una probabilidad de error de 5%.
- n;** Es el tamaño de la muestra.

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5% la muestra óptima para:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(208)}{(0.05)^2 (208-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

n = 135 Gerentes, jefaturas y segundos responsables directos.

Es el tamaño de muestra para realizar las encuestas. Con valor se determina el factor de distribución muestral (fdm) = n/N

$$\text{fdm} = 135/208$$

$$\text{fdm} = 0.649$$

Esta muestra será seleccionada de manera aleatoria.

Para que las unidades de análisis de que conforman la población tengan igual oportunidad de ser seleccionados en la muestra, se considera de manera proporcional:

N°	RUC	DESCRIPCIÓN	T. TRABA	POBLACIÓN	n
1	20104420282	Agroindustrias AIB S.A.	2,986	26	17
2	20100032709	IQF Del Perú S.A.	1,992	17	11
3	20297939131	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	11,372	100	65
4	20325117835	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	3,796	33	21
5	20367472694	Agrícola Athos S.A.	185	2	1
6	20372081831	Agrícola Chapi S.A.	1,518	13	9
7	20515349309	Agrícola La Venta S.A.	1,552	14	9
8	20389426891	Agrícola Los Médanos S.A.	369	3	2
TOTAL			23,770	208	135

Cuadro 8: Población y muestra

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Operacionalización de variables

Para el estudio se examinan las variables siguientes:

VARIABLE INDEPENDIENTE

X. El Presupuesto como herramienta

Definición Conceptual	Es el proceso sistemático, que tiene su origen en la voluntad de los que dirigen la empresa (procesos estratégicos), que busca perennizarse en el tiempo como el medio para asegurar el logro de los objetivos y meta de corto y largo plazo, definidos por la estrategia que exige su alineación. Como plan persigue proyectar con eficiencia, los resultados de las operaciones en todos los procesos que forman parte del quehacer diario de la empresa, estableciendo objetivos y metas alcanzables.	
Definición Operacional	Indicadores	Índices
	X1. Estimación de la demanda	Volumen e importe de ventas
	X2. Riesgo de tasa de interés	% de la tasa de interés
	X3. Presupuesto de inversiones	% de crecimiento en los resultados
	X4. Financiamiento	Monto de préstamo aprobado
	X5. Análisis de sensibilidad	Toma de decisiones de inversión $(VAN_n - VAN_a) / VAN_a$
	X6. Inversión en capacitación	Incremento de la Productividad

VARIABLE DEPENDIENTE

Y. Gestión Estratégica

<p>Definición Conceptual</p>	<p>Es el proceso integral basado en el profundo conocimiento de la empresa, que tiene que ver con decisiones que abarca a toda la cadena de valor, su entorno interno como externo, empleándose recursos tangibles e intangibles. El proceso estratégico abarca la planificación, ejecución y control, asignando los recursos, teniendo como objetivo de acuerdo con sus prioridades, crecer, rentabilizar, sobrevivir entre otros. Por lo tanto; es un plan con secuencia de acciones a realizar, que busca desarrollar ventajas competitivas, que le permita construir una posición sólida y flexible para el logro de sus objetivos y metas.</p>	
<p>Definición Operacional</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Índices</p>
	<p>Y1. Gestión de operaciones</p>	<p>Productividad (Output total / Input Total)</p>
	<p>Y2. Costo de capital</p>	<p>Tasa de rendimiento mínima sobre inversiones</p>
	<p>Y3. Productividad</p>	<p>Nivel de producción frente a los recursos utilizados.</p>
	<p>Y4. Estructura de capital</p>	<p>% de participación de deudas y capital</p>
	<p>Y5. Evaluación económica financiera</p>	<p>VAN - TIR</p>
	<p>Y6. Sistema de gestión del capital intelectual</p>	<p>Mejora en el desempeño</p>

3.4 Técnicas de recolección de datos

Se harán uso de las siguientes técnicas de recolección de datos para obtener y desarrollar el sistema de información:

- Desarrollo de cuestionarios para recolectar la información del presupuesto, conocer políticas y procedimientos de contratación de colaboradores, de compra y otros.
- Observaciones directas y constantes sobre el proceso de integración, desempeño de los colaboradores y su desenvolvimiento en las operaciones presupuestadas.
- Análisis de los registros contables, informes de costos y gastos, de los Estados Financieros históricos y proyectados. Así como los informes proporcionados por los responsables de los procesos en la organización.
- Diagrama de flujo para definir las fronteras de los procesos y sub procesos y los niveles de participación.

3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

En este trabajo de investigación se hace uso de herramientas de las estadísticas descriptivas para las variables que intervienen en las respuestas de las encuestas y preguntas formuladas. El parámetro estadístico que ayuda a organizar e interpretar la recolección de la información es de centralización o medida de tendencia central, media aritmética y la técnica de análisis de la información es la de porcentajes acumulados. Así mismo la herramienta estadística de diagrama de flujo para describir proceso.

3.6 Aspectos éticos

Se tomó en cuenta los aspectos de la comunidad científica, trabajando con honestidad en cuanto a la información que se recoja con el consentimiento e

informando a los entrevistados. Así mismo se tomó en cuenta el principio de justicia otorgando el mérito a los que nos han precedido en la investigación.

Se tuvo el cuidado necesario de las instalaciones y activos de la empresa que nos ha proporcionado los datos necesarios para el desarrollo de la investigación en curso, guardando la confidencialidad del nombre y demás que corresponda de acuerdo con las circunstancias.

CAPITULO IV:
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Resultados de la encuesta

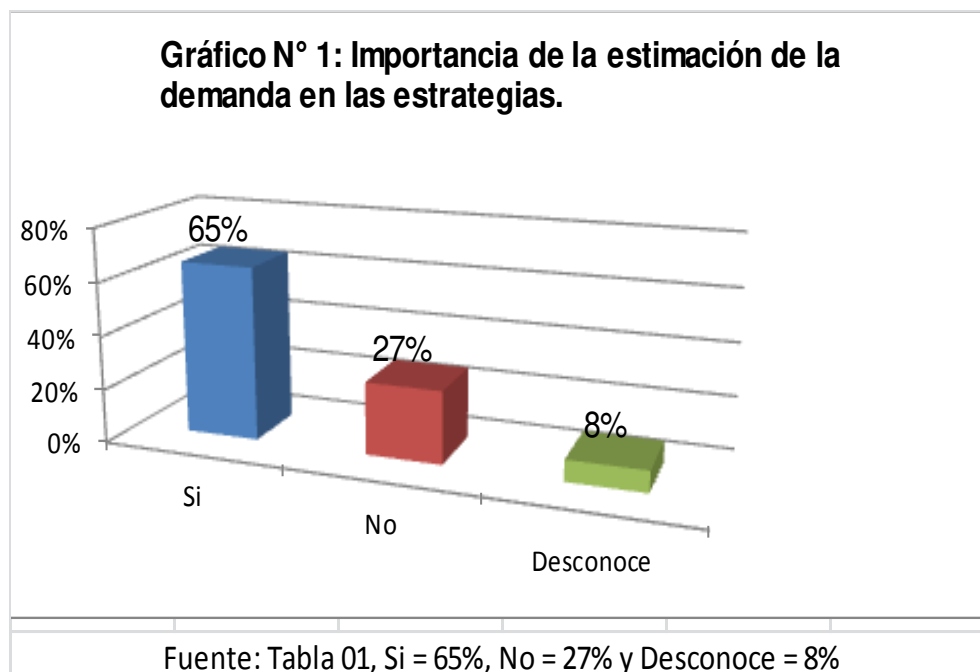
4.1.1 Estimación de la demanda

Tabla 01

¿Cree usted que la estimación de la demanda es importante en las estrategias de las empresas Agroindustriales de la Región Ica?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	88	65
No	37	27
Desconoce	10	8
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

De acuerdo al 65% de Gerentes o Jefes de las empresas Agroindustriales señalaron que la estimación de la demanda es importante para la estrategia, mientras que el 27% no lo cree así, habiendo un 8% que no expresó opinión por desconocerla, lo que suma el 100% de los encuestados.

Este resultado muestra que la mayoría de gerentes o jefes de las empresas Agroindustriales de la Región Ica, creen firmemente que la estimación de la demanda resulta importante en las estrategias, aun cuando ya tengan resuelto la venta de su próxima producción. Sin embargo, el 27% de los encuestados que expresaron como respuesta "no", manifestaron que se debía resolver primero la producción agrícola porque solo se puede vender lo que se haya producido, en cuanto al 8% restante de los encuestados que no dio respuesta a la pregunta, evidencia la necesidad de capacitación que permita comprender la importancia de la estimación de la demanda para las estrategias de inversión y productividad.

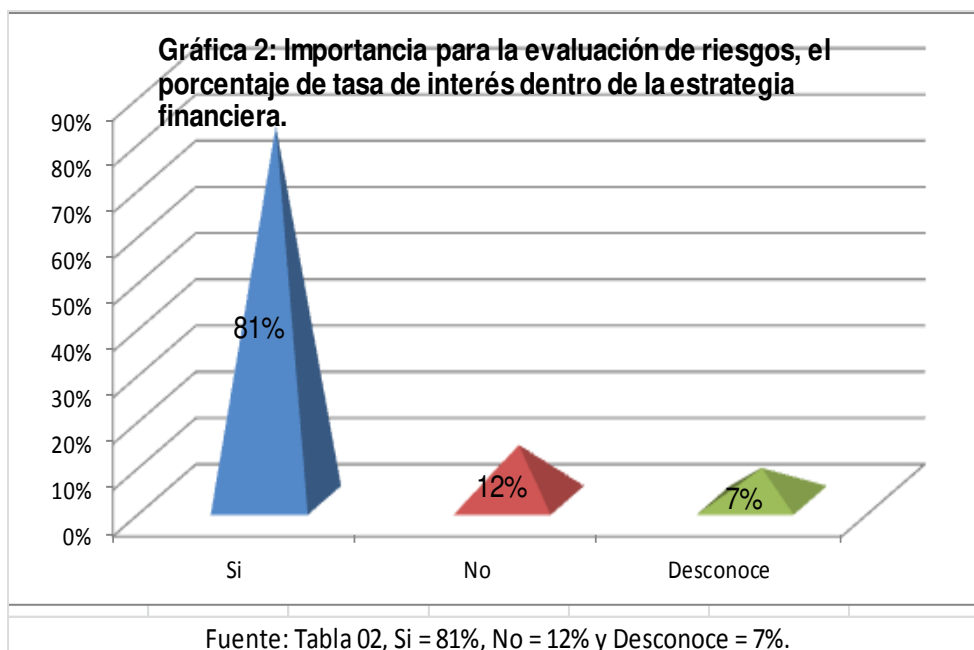
4.1.2 Importancia del porcentaje de la tasa de interés

Tabla 02

¿Es importante en la evaluación de riesgos “el porcentaje de tasa de interés” dentro de las estrategias financieras de las empresas agroindustriales de la Región Ica?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	109	81
No	16	12
Desconoce	10	7
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Indudablemente los datos recopilados en la encuesta, permitieron conocer que el 81% de los ejecutivos conocen la importancia de la evaluación de riesgos financieros. Así mismo el 12% de ellos sostienen

que no y en cuanto al 7% restante del 100% de los encuestados, respondió desconoce la respuesta a la pregunta.

El primer grupo que es la mayoría de los encuestados, manifestó la conveniencia del apalancamiento financiero para la generación de utilidades, siendo, por lo tanto, necesario evaluar con rigurosidad el impacto en los riesgos financieros producto de la cuantía de la tasa de interés de las deudas asumidas por la empresa. En cuanto al segundo grupo cuya respuesta fue no, sostienen que no importa si hay riesgo o no en la tasa de interés, lo que importa es que la empresa necesita de financiamiento para sus operaciones.

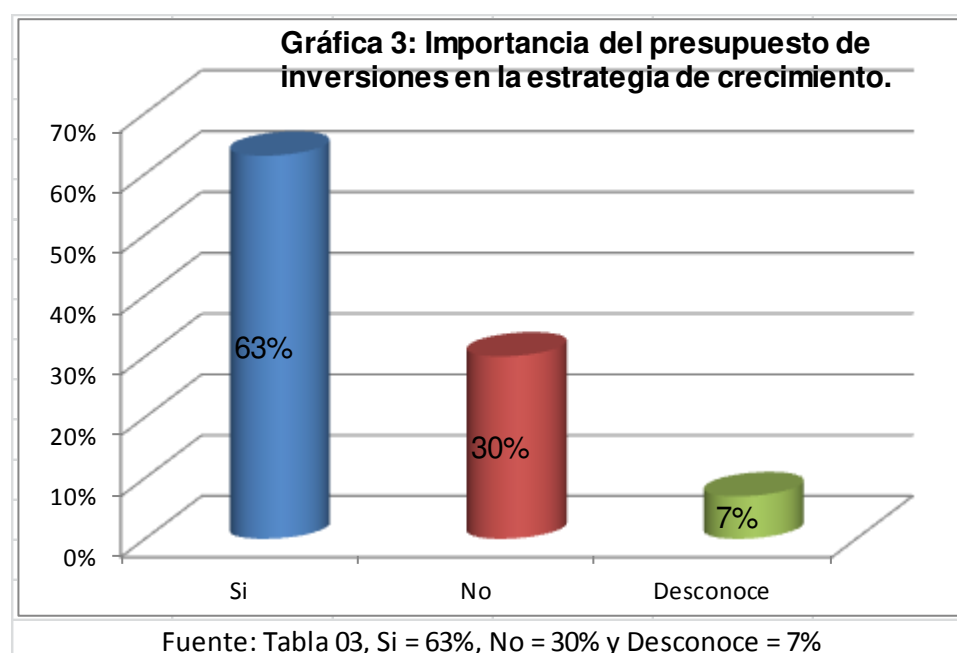
4.1.3 Importancia del presupuesto de inversiones.

Tabla 03

¿Dentro de las estrategias de crecimiento de las empresas agroindustriales de la Región Ica, es importante el presupuesto de inversiones?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	85	63
No	41	30
Desconoce	9	7
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Según la tabla y gráfico 03, de los datos recopilados en la encuesta, nos permitió conocer que la mayoría de los Gerentes y ejecutivos consideran importante el presupuesto de inversiones, mientras que el 30% no lo considera importante, en cuanto al 7% restante, desconoce la respuesta.

Este resultado muestra que la mayoría de los gerentes o jefes, conocen de la importancia del presupuesto de inversiones en la estrategia de crecimiento y desarrollo de la empresa y para los que respondieron no, es preciso capacitarlos para despertar su creatividad e innovación y desterrar cualquier temor personal.

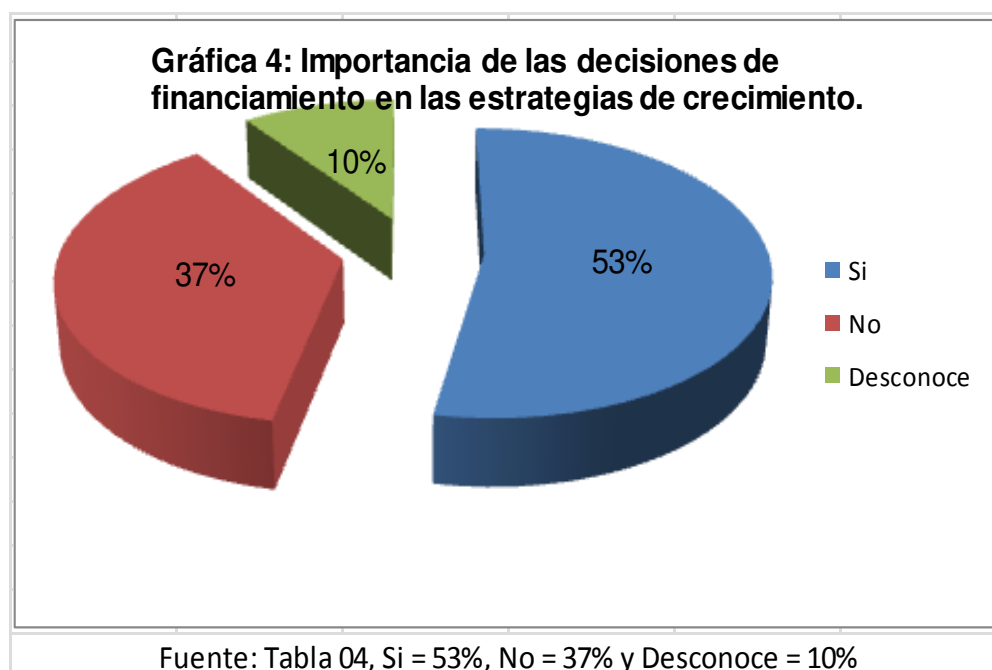
4.1.4 Importancia de las decisiones de financiamiento en el crecimiento.

Tabla 04

¿Son importantes las decisiones de financiamiento, en las estrategias de crecimiento de las empresas agroindustriales de la Región Ica?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	72	53
No	50	37
Desconoce	13	10
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

La mayoría de gerentes o jefes, 53%, de las empresas agroindustriales de Región Ica, sostienen que si son importantes las decisiones de financiamiento en las estrategias de crecimiento. Por otro lado, el 37%,

señala que no y el 10% desconoce o no conoce de manera definitiva lo señalado anteriormente, lo que suma el 100% de los encuestados.

Conforme al resultado la mayoría de los encuestados opinan que sí es importante, porque permite dotar a la empresa de capital de largo plazo. El segundo grupo de ellos en importancia señala que no, por el hecho de que el financiamiento es costoso por las altas tasas de interés que cobran las entidades financieras.

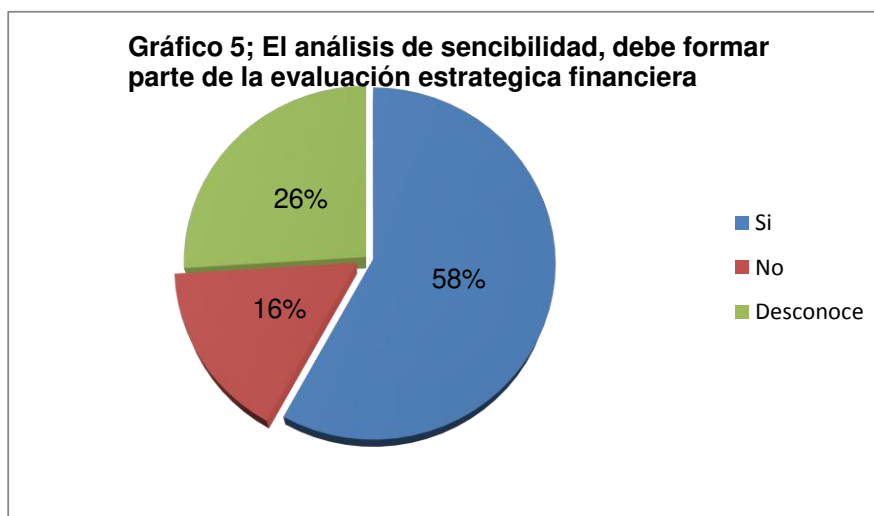
4.1.5 El análisis de sensibilidad y la evaluación estratégica financiera.

Tabla 05

¿El análisis de sensibilidad debe formar parte de la evaluación de las estrategias financieras de las empresas agroindustriales de la Región Ica?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	78	58
No	22	16
Desconoce	35	26
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Como resultado de la encuesta llevada a cabo sobre la pregunta, ¿El análisis de sensibilidad debe formar parte de la evaluación de las estrategias financieras, de las empresas agroindustriales de la Región Ica?, la mayoría 58% de gerentes o jefes sostuvieron que sí. Por otro lado, el 26%, señaló desconocer la respuesta a la pregunta y finalmente el 16% restante, de ellos, afirmó que no.

Es así que, de los comentarios de la encuesta, el 58% considera que el análisis de sensibilidad debe formar parte de la evaluación estratégica financiera, ya que sin ella no podría evaluarse las diferentes alternativas de financiamiento. El que sigue en importancia manifestó desconocer la respuesta, lo que evidenció la necesidad de capacitación al respecto. Para el 16% restante el análisis de sensibilidad no es concluyente para la evaluación de las estrategias, más aún cuando nadie garantiza la permanencia de la misma.

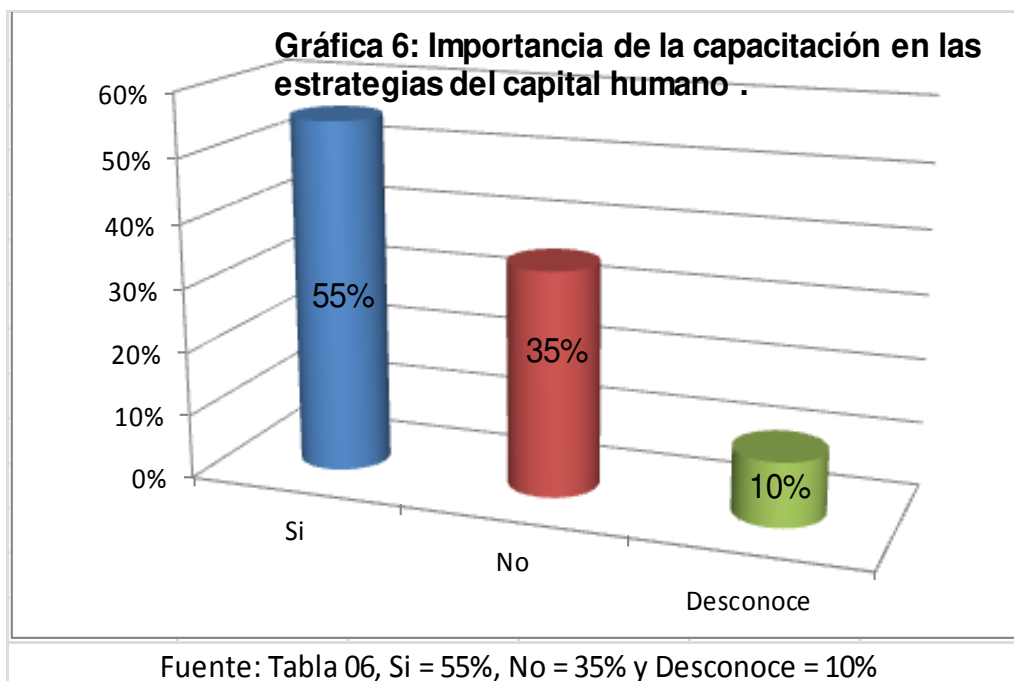
4.1.6 Importancia de la capacitación del capital humano.

Tabla 06

¿Es importante la capacitación, en las estrategias de capital humano de las empresas agroindustriales de la Región Ica?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	74	55
No	48	35
Desconoce	13	10
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Según los datos recopilados en la encuesta, permitieron conocer que el 55% de los Gerentes o jefes consideran importante la capacitación del

capital humano, el 35% considera que no y el resto de ellos, 10%, desconoce la respuesta a la pregunta.

Los que tuvieron una respuesta afirmativa, subrayaron que para reducir el sobre costos de incompetencia era necesario capacitar al capital humano. Como argumento de las respuestas negativas dieron varias, como las que se detalla a continuación: Se les paga bastante bien a los ejecutivos y esperamos que ellos utilicen parte de esa remuneración a capacitarse; como no les cuesta no se esfuerzan por sacarle el mayor provecho y por último; es una inversión que no asegura retorno.

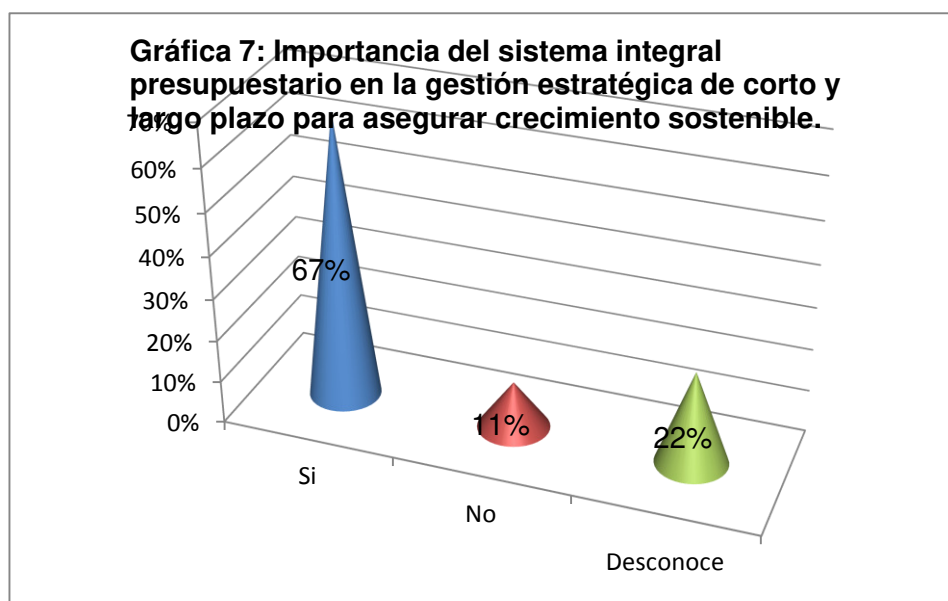
4.1.7 Importancia de las estrategias de corto y largo plazo.

Tabla 07

¿Considera usted importante que las empresas Agroindustriales de la Región Ica, tengan un sistema integral presupuestario que influya directamente en la gestión estratégica de corto y largo plazo para asegurar su crecimiento en forma sostenible?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	90	67
No	15	11
Desconoce	30	22
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Según la Tabla y Gráfico N° 07 los datos recopilados en la encuesta, permitieron conocer que el 67% de Gerentes o jefes, consideran importante contar con el sistema integral presupuestario que busque

asegurar el logro de las estrategias de corto y largo plazo, el 22% expresó no conocer la respuesta y por último el 11% de ellos dieron un no como respuesta a misma.

La respuesta dada en mayoría por los Gerentes o jefes, demuestra que tener un sistema integral presupuestario formalmente establecido como parte de una estrategia de corto y largo plazo, resulta por demás importante en las pretensiones de crecimiento sostenido por parte de la empresa. El segundo grupo que señaló no conocer la respuesta a la pregunta, evidencia la falta de experiencia y conocimiento de la importancia de un sistema integral presupuestario y por último los que expresaron una respuesta negativa, señalaron que el presupuesto es una herramienta de corto plazo y no comprende estrategias de largo plazo.

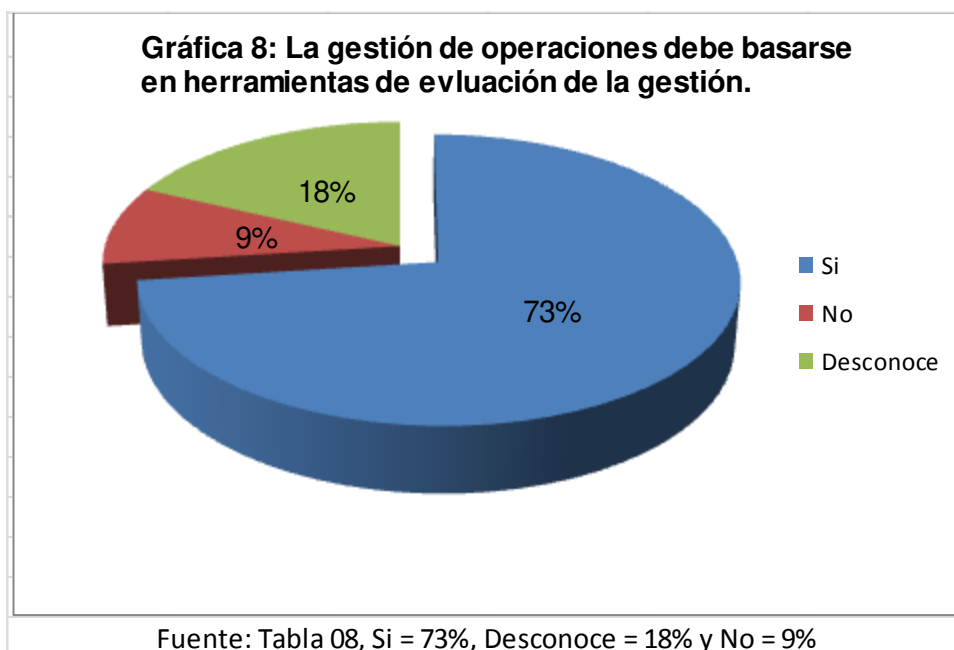
4.1.8 La gestión de operaciones y las herramientas de evaluación de la gestión.

Tabla 08

¿Considera usted que la gestión de operaciones de las empresas Agroindustriales de la Región Ica, deben basarse en herramientas de evaluación de la gestión?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	99	73
No	12	9
Desconoce	24	18
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017



INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la respuesta dada 73%, en la encuesta realizada a los Gerentes o jefes, éstos señalaron que la gestión de operaciones debe basarse en herramientas de evaluación de la gestión, mientras que 18%

de ellos no tiene conocimiento del tema. El 9% de los mismos consideran lo contrario.

Es posible, entonces, afirmar que una considerable mayoría de los Gerentes o jefes, consideran que la gestión de operaciones en la empresa debe basarse en herramientas de evaluación de la gestión.

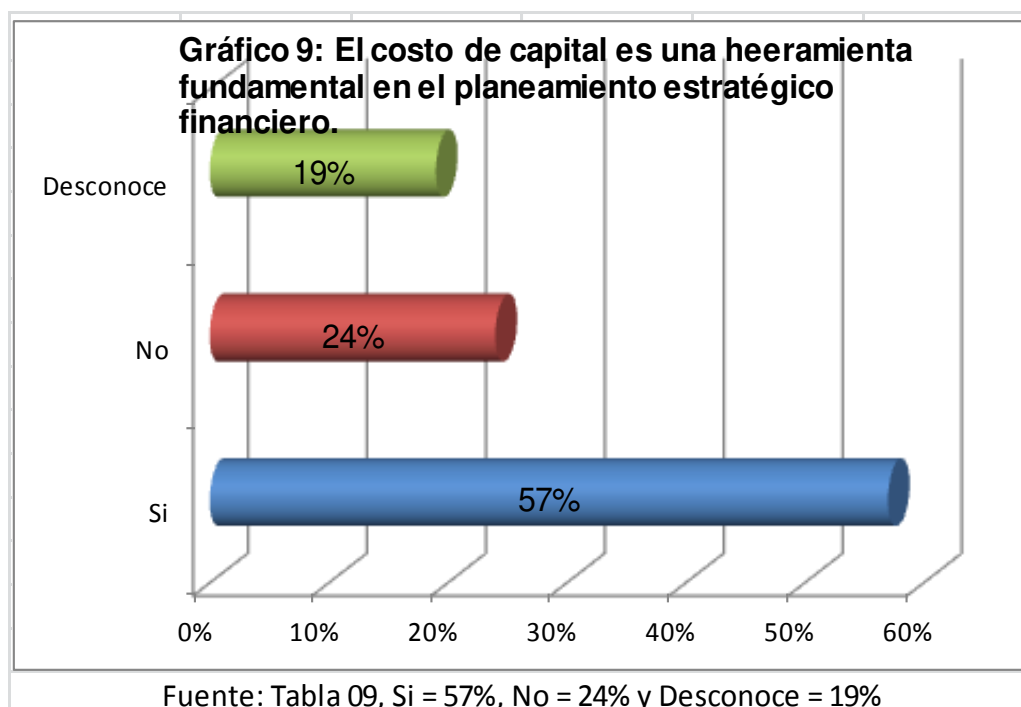
4.1.9 El costo de capital como herramienta en el planeamiento financiero.

Tabla 09

¿En su opinión el costo de capital es una herramienta fundamental en el planeamiento estratégico financiero de las empresas Agroindustriales de la Región Ica?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	77	57
No	32	24
Desconoce	26	19
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

En el marco de las respuestas contenidas en el cuadro anterior, el 57% de los gerentes y jefes de las empresas Agroindustriales de la Región Ica, opinaron que conocer el costo de capital era una herramienta en el planeamiento estratégico financiero, el 24% de ellos considera que no y el resto de los encuestados 19%, opinaron desconocerla.

Las razones expuestas es que para conocer si el negocio es rentable o no, se requiere del conocimiento a cuánto asciende el costo de capital para la empresa en su planeamiento financiero. Así lo dejaron saber la mayoría de los encuestados con sus respuestas a la encuesta realizada. Lo que resulta congruente con el factor clave de productividad a valores constantes, que caracteriza a las empresas agroindustriales por sus costos y riesgos asumidos por las altas inversiones permanentes que se requieren para su operatividad.

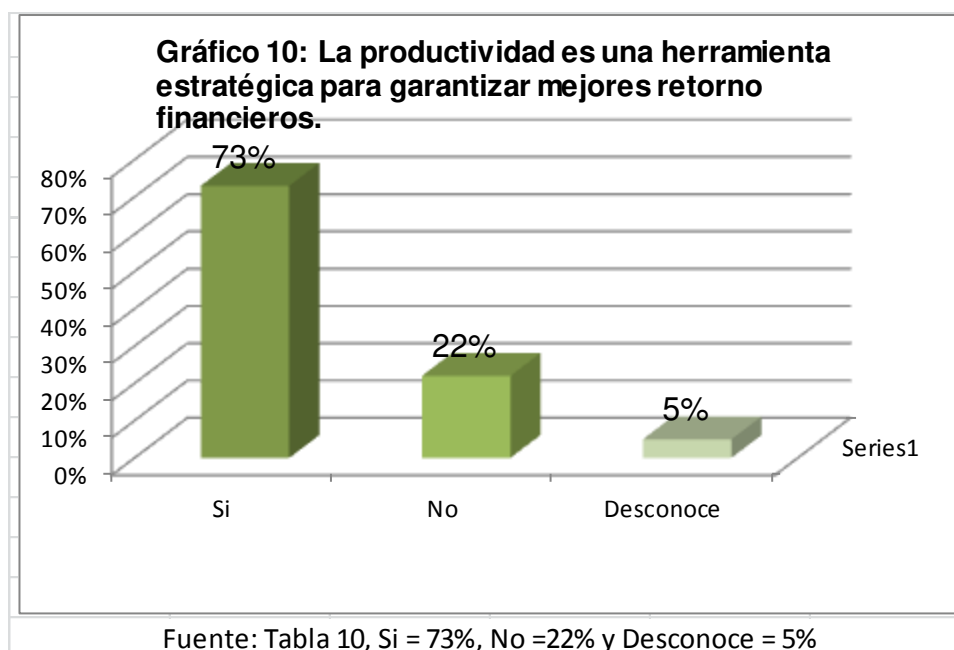
4.1.10 La productividad y los retornos financieros

Tabla 10

¿En su opinión la productividad es una herramienta estratégica de las empresas Agroindustriales de la Región Ica, para garantizar mejores retornos financieros?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	98	73
No	30	22
Desconoce	7	5
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

De acuerdo al 73% de Gerentes o jefes de empresas Agroindustriales en la Región Ica, señalaron que sí, ya que la productividad les garantiza mejores resultados, siendo éste un factor interno clave de eficiencia y eficacia de los procesos, el 22% sostiene que no y el 5% restante de los encuestados desconoce la respuesta a la pregunta.

El resultado mayoritario de la pregunta a los encuestados, evidencia que la productividad es un factor interno clave de eficiencia y eficacia de los procesos y así es entendido, el 22% de los encuestados cuya respuesta fue no, justificó su respuesta señalando que la productividad es importante, pero sola no garantiza el retorno de mejores utilidades, requiriéndose además del mercado (demanda), oferta (producto de calidad) y de la participación activa de todos sus actores innovando.

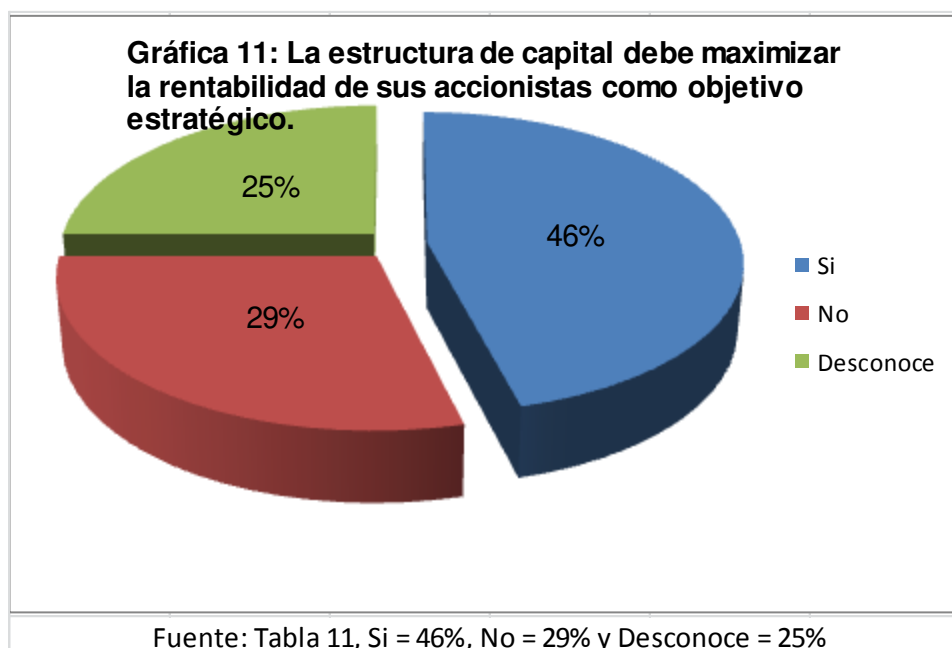
4.1.11 La estructura de capital maximiza la rentabilidad de sus accionistas.

Tabla 11

¿Cree que las empresas Agroindustriales de la Región Ica deben establecer una estructura de capital que maximice la rentabilidad de sus accionistas como objetivo estratégico?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	62	46
No	39	29
Desconoce	34	25
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Según los datos recopilados en la encuesta, permitieron conocer que el 46% de los Gerentes o jefes encuestados indicaron que consideran que la estructura de capital, si maximiza la rentabilidad de sus accionistas como objetivo estratégico. Mientras que un 29% señaló que no y por otro

lado, un 25% de ellos manifestaron no tener conocimiento al respecto por lo que no pueden opinar.

La respuesta de la mayoría de los encuestados nos lleva a afirmar que constituir una estructura de capital, como objetivo estratégico maximizará la rentabilidad de la participación de los accionistas. Por otro lado, el segundo grupo de Gerentes o jefes opinan que no existe una estructura óptima de capital, todo dependerá de la visión del líder a cargo, o en todo caso, ésta dependerá de las circunstancias que esté viviendo la empresa.

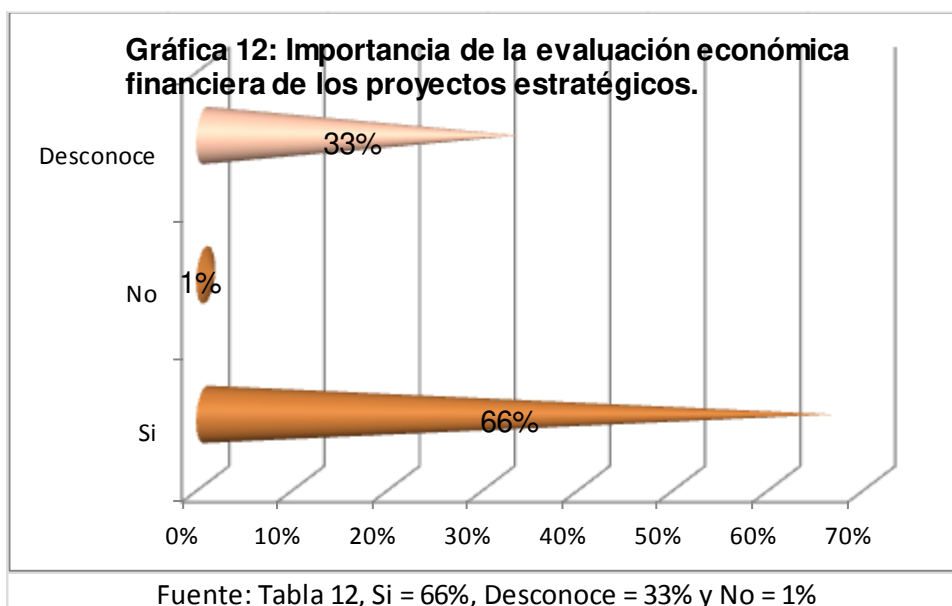
4.1.12 Evaluación económica financiera de los proyectos.

Tabla 12

¿Considera importante la evaluación económica financiera, de los diferentes proyectos estratégicos de las empresas Agroindustriales de la Región Ica?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	89	66
No	1	1
Desconoce	45	33
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Según los datos recopilados en la encuesta, permitieron conocer que el 66% de los Gerentes o jefes encuestados indicaron, que consideraban importante la evaluación económica financiera de los diferentes proyectos estratégicos de la empresa. Así mismo el 33% de ellos, expresaron no

tener una respuesta al respecto por desconocer los proyectos que se manejen.

Es posible entonces considerar que la evaluación económica financiera es importante, en los diferentes proyectos estratégicos para conocer si agregan valor o no lo hacen y que en todo caso resulta relevante considerar una mayor difusión si corresponde de los proyectos, pensando en el porcentaje importante alcanzado por el segundo grupo de Gerentes o jefes.

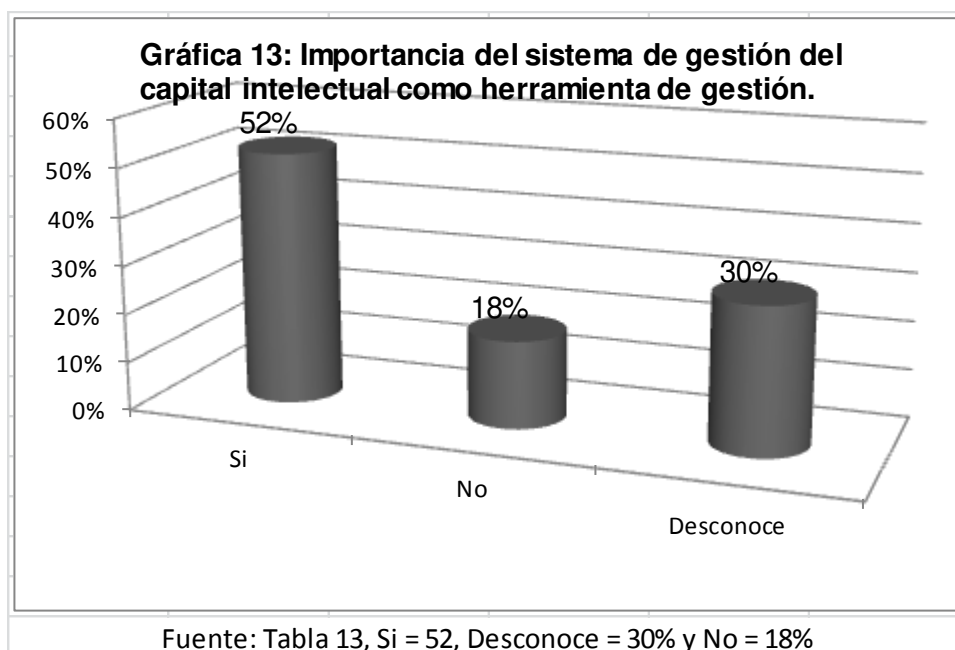
4.1.13 Importancia del sistema de gestión del capital intelectual.

Tabla 13

¿En su opinión el sistema de gestión del capital intelectual es importante como herramienta de gestión para garantizar las estrategias de la retención de talento en las empresas Agroindustriales de la Región Ica?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	70	52
No	24	18
Desconoce	41	30
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Es así que los datos recopilados en la encuesta permitieron conocer que el 52% de los Gerentes o jefes encuestados indicaron que sí, el 30%

señaló no conocer la respuesta a la pregunta formulada, y sólo el 18% de ellos, señaló como respuesta un no.

El resultado mayoritario de la encuesta reconoce la importancia de desarrollar y mantener un sistema de gestión del capital intelectual, para retener el talento de sus colaboradores responsables de la productividad, expresada en la innovación. Por otro lado; los que expresaron no conocer la respuesta, pone de manifiesto que existe un desconocimiento de lo que significa un sistema de gestión del capital intelectual, otros manifestaron que el talento se retiene pagándoles más y ofreciéndoles un ambiente cómodo de trabajo. Las respuestas obtenidas ponen de manifiesto la necesidad de implementar un sistema permanente de gestión del capital intelectual, concebido no solo como capital humano, sino también en el significado integral de lo que constituye el capital intelectual.

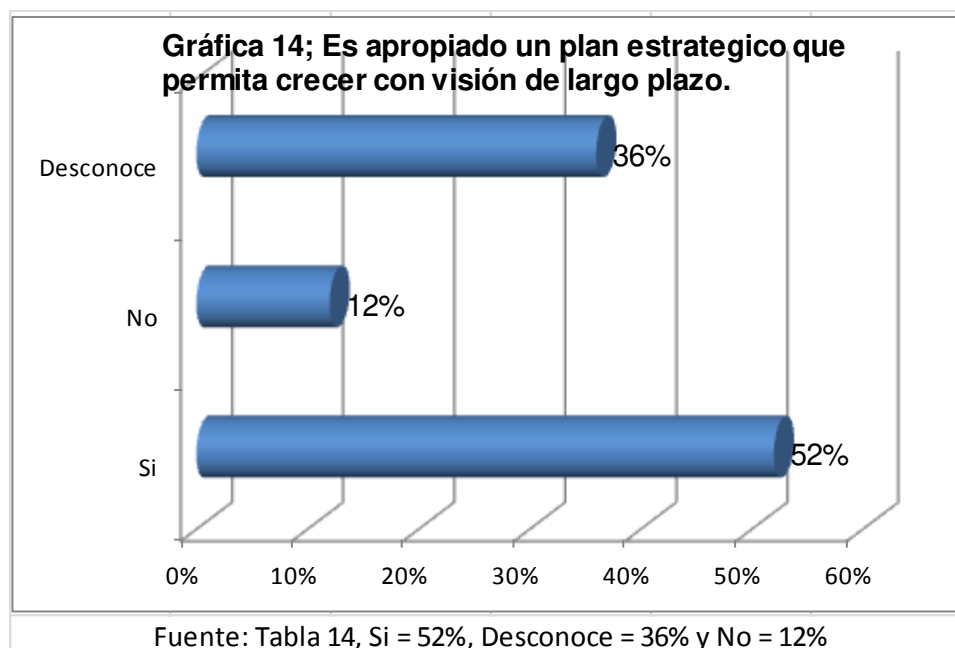
4.1.14 Plan estratégico visión de largo plazo.

Tabla 14

¿Considera apropiado que la Alta Dirección de las empresas Agroindustriales de la Región Ica, tengan un plan estratégico que permita a la organización crecer con visión de largo plazo?

Alternativas	Total Parcial	Porcentaje
Si	70	52
No	16	12
Desconoce	49	36
Total	135	100

Fuente: Ejecutivos de empresas agroindustriales de la Región Ica 2014-2017.



INTERPRETACIÓN

Los datos recopilados en la encuesta permitieron conocer que el 52% de los gerentes o jefes encuestados, quienes expresaron que tener un plan estratégico por parte de la alta dirección de la empresa, es crecer con visión de largo plazo. Además, el 36% de ellos no opinaron al desconocer

la respuesta y por otro lado para el 12% restante de los encuestados su respuesta fue negativa.

Es posible, entonces, considerar que una amplia mayoría de Gerentes o jefes creen que la visión de largo plazo, permitirá crecer de acuerdo con un plan estratégico de la Alta Dirección de la empresa, a pesar de que resulta imposible conceptualizar una estrategia y pretender que esta permanezca inalterable en el tiempo. Por lo que es importante atender el presente para actualizar la estrategia de largo plazo en conformidad con la lectura de los eventos actuales.

4.2 Resultados de la entrevista

El objetivo que se buscó al realizar la entrevista, fue informarnos acerca de cuantas empresas agro industriales de la Región Ica, ya venían utilizando el sistema integral presupuestario como herramienta de gestión estratégica, a la vez de indagar sobre la atención a la demanda, capital intelectual y otros aspectos relacionados con la experiencia lograda en la ejecución de este sistema.

De las 135 encuestados, sólo 21 de ellos compuestos por gerentes, jefes responsables de los diversos procesos pudieron ser entrevistados y el resultado en resumen de dicha entrevista fue el siguiente:

A	Resumen	B
1	No he participado en proceso presupuestario. El gerente financiero es el que lo elabora, siendo aprobado por la gerencia general.	14
	He participado, en la elaboración, registro y control, se elabora bajo las premisas del área de planeamiento, plan de largo plazo diseñado por la gerencia general y el directorio. La participación de los demás procesos es limitada.	6
	Trabajan con presupuesto hace tres años e insisten en el proceso. Difícil ha sido mantener la alineación y trabajar en equipo, sin embargo, se ven avances en ese sentido, por lo que es necesario mantener lo logrado. Logros cuantitativos; mayor aprovechamiento de la materia prima y mano de obra, en lo cualitativo mayor calidad del producto final, acumulación de experiencia.	1
2	No conozco de otras empresas agroindustriales de la Región Ica que utilicen el sistema integral presupuestario en sus operaciones. Tal vez por lo confidencial que resulta este proceso.	12
	Utilizan un modelo presupuestario en donde los responsables de los procesos tienen poca o nula	8

A	Resumen	B
	participación.	
	Si, utilizan el sistema presupuestario como herramienta para gestionar sus operaciones del día, día, para asegurar con su participación el logro de lo planeado.	1
3	<p>A través de los pedidos de nuestros clientes quienes son el sensor para el crecimiento de nuestras inversiones. La participación constante en ferias internaciones.</p> <p>El encargado de las ventas es el gerente comercial, los pedidos de los clientes son pactados con anticipación y a nosotros nos informan para cuando hay que atender tal o cual, pedido, con las características especificadas en la ficha técnica de producción. Regularmente somos visitados por auditores de calidad, contratados por nuestros clientes para que certifiquen nuestros procesos y continuar con sus pedidos. Por otro lado, se envían muestras de productos para posibles nuevos clientes.</p> <p>La demanda del mercado es la base para nuestras proyecciones futuras, ya que en base a ellas se establecen las metas y objetivos.</p>	21
4	<p>Forma parte del sistema de información y es valioso formando parte de la estrategia. El proceso demanda importantes números de horas de trabajo.</p> <p>Se entiende por presupuesto integral en el que participan todos los procesos con sus jefaturas, compartiendo objetivos que vienen de los procesos estratégicos.</p> <p>Es parte del sistema integral de información, ya que, con la información de las diferentes áreas en tiempo real, van a permitir obtener información inmediata para los cálculos, proyecciones y ajustes necesarios, lo que bien le llamamos gestión estratégica.</p>	12
5	Los colaboradores reciben todos sus beneficios en las fechas que corresponde de acuerdo a ley, trato de	12

A	Resumen	B
	respeto y consideración. Los clientes por política son atendidos en sus requerimientos y para sus reclamos se ha montado un procedimiento que permite rastrear desde su origen, al producto entregado a través de la venta, lo que nos proporciona argumentos sólidos para atender el reclamo.	
	Para aquellos colaboradores que se tiene la certeza, de que son importantes para el desarrollo de la empresa, se les brinda capacitación regularmente y dependiendo del monto con firma de compromiso de permanencia, bonos y aumentos de remuneraciones y distribución de utilidades.	8
	Señala conocer su capital intelectual, y para la selección de colaboradores de jefaturas se toman su tiempo. Son celosos guardianes de sus procedimientos, estándares, e invenciones. Atención preferencial al cliente. Por otro lado, señalan que les falta mucho por hacer cuando tienen que asumir errores y pérdidas importantes.	1
6	Sobre este punto no podría opinar ya que por el momento no utilizamos el sistema integral presupuestario.	11
	A todo el personal se le exige trabajar con lo presupuestado, incluyendo a las áreas administrativas, por lo que su desempeño se mide en función a ella.	9
6	Resulta alentador lo logrado a pesar de las dificultades (enfrentamiento de colaboradores, incumplimiento de algunas metas, errores en estimaciones), experiencia en conocernos mejor, entender con mayor profundidad cada proceso, nuestras capacidades y limitaciones, consolidar esfuerzos, intercambiar conocimientos y experiencia. Ha sido el medio para mejorar productividad.	1

“A” número de la pregunta y “B” número de entrevistados

4.3 Contratación de la hipótesis

El estadístico apropiado para la contratación de las hipótesis es el Ji cuadrado corregido por Yates, pues los datos se encuentran medidos en una escala nominal más del 20% de las frecuencias esperadas de cada tabla son menores a cinco, por lo que las celdas de la tabla con frecuencias observadas se combinan, formando posteriormente una tabla 2x2. Es decir, 2 filas y 2 columnas, que para efectos de la presentación de investigación no es detallado el procedimiento. Sin embargo, se detallan las cantidades en la fórmula propuesta por Yates.

El estadístico Ji-cuadrado corregido por Yates es como sigue:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - N/2)^2 n}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

Dónde:

- A= Celda, primera columna, primera fila
- B=Celda, segunda columna, primera fila
- C= Celda, primera columna, segunda fila
- D= Celda, segunda columna, segunda fila

Hipótesis a:

H₀: La estimación de la demanda no influye directamente en la gestión de operaciones.

H₁: La estimación de la demanda influye directamente en la gestión de operaciones.

Estimación de la demanda	Gestión de operaciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	52	12	24	88
No	37	0	0	37
Desconoce	10	0	0	10
Total	99	12	24	135

2. **Tabla para la prueba Ji-cuadrado corregido YATES**, en base a la matriz se elaboró la siguiente tabla en la que las respuestas sin opinión se sumaron con las negativas para obtener la tabla 2x2.

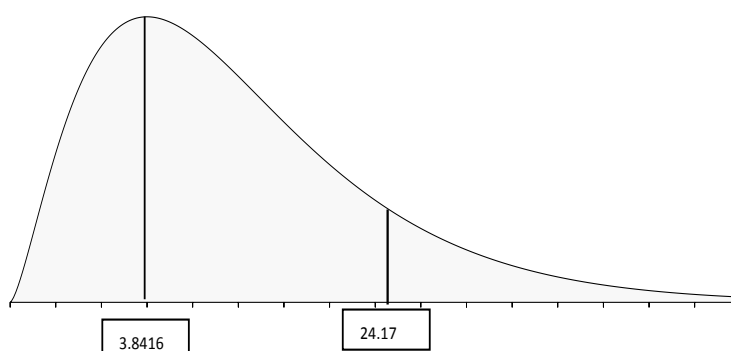
	SI	NO	TOTAL
SI	52	36	88
NO	47	0	47
TOTAL	99	36	135

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad.
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

χ^2	=	$\frac{(((52*0)-(47*36))-135/2)^2*135}{99*36*88*47}$	=	24.17
----------	---	--	---	-------

5. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416. Dado que $24.17 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



Conclusión: La estimación de la demanda influye directamente en la gestión de operaciones porque permite optimizar los recursos.

Hipótesis b:

H0: La tasa de interés no determina el costo de la forma como se financia la empresa.

H1: La tasa de interés determina el costo de la forma como se financia la empresa.

Costo tasa se interés	Forma como se financia			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	71	18	20	109
No	3	10	3	16
Desconoce	3	4	3	10
Total	77	32	26	135

2. **Tabla para la prueba Ji-cuadrado corregido YATES**, en base a la matriz se elaboró la siguiente tabla en la que las respuestas sin opinión se sumaron con las negativas para obtener la tabla 2x2.

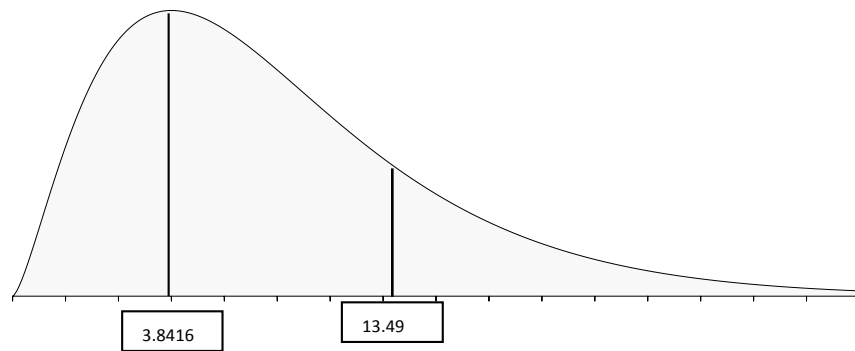
	SI	NO	TOTAL
SI	71	38	109
NO	6	20	26
TOTAL	77	58	135

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X² sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad.
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

χ^2	=	$\frac{(((71*20)-(6*18))-135/2)^2*135}{77*38*89*26}$	=	13.49
----------	---	--	---	-------

5. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416. Dado que $13.49 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



Conclusión: La tasa de interés determina el costo de la forma como se financia la empresa, aumentando o disminuyendo los flujos provenientes de las operaciones e inversiones.

Hipótesis c:

H0: El aumento de la productividad no se encuentra directamente relacionado con la gestión del presupuesto de inversiones.

H1: El aumento de la productividad se encuentra directamente relacionado con la gestión del presupuesto de inversiones.

Aumento de la productividad	Relación con el presupuesto de inversiones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	62	23	0	85
No	0	32	9	41
Desconoce	0	8	1	9
Total	62	63	10	135

2. **Tabla para la prueba Ji-cuadrado corregido YATES**, en base a la matriz se elaboró la siguiente tabla en la que las respuestas sin opinión se sumaron con las negativas para obtener la tabla 2x2.

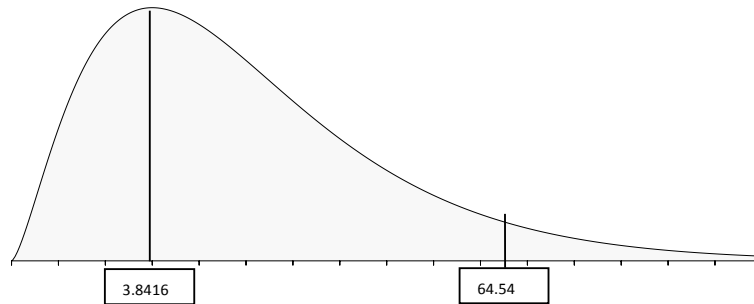
	SI	NO	TOTAL
SI	62	23	85
NO	0	50	50
TOTAL	62	73	135

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad.
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

χ^2	=	$\frac{(((62*50)-(0*23))-135/2)^2*135}{62*73*85*50}$	=	64.54
----------	---	--	---	-------

5. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416. Dado que $64.54 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



Conclusión: El aumento de la productividad se encuentra directamente relacionado con la gestión del presupuesto de inversiones, aumentando la rentabilidad.

Hipótesis d:

H0: Un financiamiento alineado a los objetivos no favorece la estructura de capital.

H1: Un financiamiento alineado a los objetivos favorece la estructura de capital.

Financiamiento alineado a los objetivos	Favorece la estructura de capital			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	60	3	9	72
No	2	35	13	50
Desconoce	0	1	12	13
Total	62	39	34	135

2. **Tabla para la prueba Ji-cuadrado corregido YATES**, en base a la matriz se elaboró la siguiente tabla en la que las respuestas sin opinión se sumaron con las negativas para obtener la tabla 2x2.

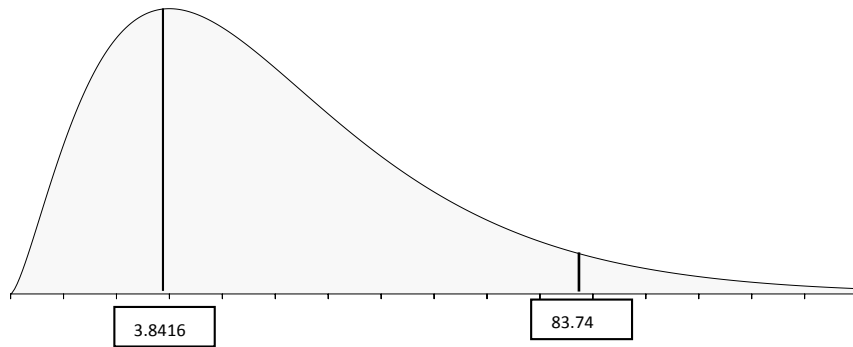
	SI	NO	TOTAL
SI	60	12	72
NO	2	61	63
TOTAL	62	73	135

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X² sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad.
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

χ^2	=	$\frac{(((60*61)-(12*2))-135/2)^2*135}{72*63*62*73}$	=	83.74
----------	---	--	---	-------

5. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416. Dado que $83.74 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



Conclusión: Un financiamiento alineado a los objetivos favorece la estructura de capital, al incidir con un menor costo financiero.

Hipótesis e:

H0: El análisis de sensibilidad no provee de información para la evaluación económica financiera.

H1: El análisis de sensibilidad provee de información para la evaluación económica financiera.

Análisis de sensibilidad	Provee información económica financiera			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	48	0	14	62
No	41	1	21	63
Desconoce	0	0	10	10
Total	89	1	45	135

2. **Tabla para la prueba Ji-cuadrado corregido YATES**, en base a la matriz se elaboró la siguiente tabla en la que las respuestas sin opinión se sumaron con las negativas para obtener la tabla 2x2.

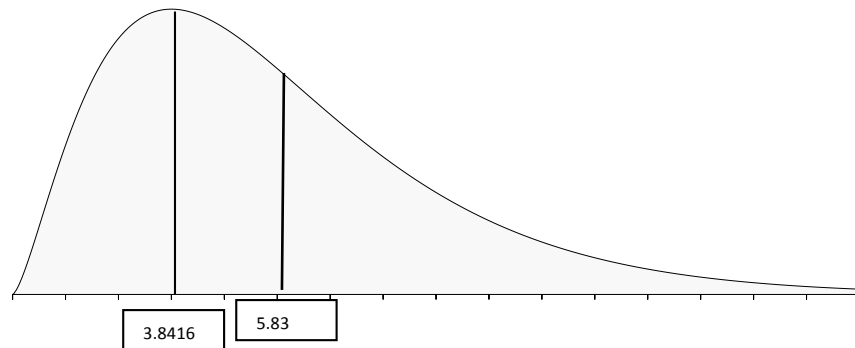
	SI	NO	TOTAL
SI	48	14	62
NO	41	32	73
TOTAL	89	46	135

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X² sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad.
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

χ^2	=	$\frac{(((48*32)-(14*41))-135/2)^2*135}{62*73*89*46}$	=	5.83
----------	---	---	---	------

5. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416. Dado que $5.83 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



Conclusión: El análisis de sensibilidad provee de información para la evaluación económica financiera, al permitir evaluar diferentes alternativas de operación e inversión.

Hipótesis f:

H0: Los recursos empleados en capacitación no se ven en el crecimiento del capital intelectual.

H1: Los recursos empleados en capacitación se ven en el crecimiento del capital intelectual.

Recursos empleados en capacitación	Crecimiento del capital intelectual			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	37	13	24	74
No	1	24	23	48
Desconoce	0	1	12	13
Total	38	38	59	135

2. **Tabla para la prueba Ji-cuadrado corregido YATES**, en base a la matriz se elaboró la siguiente tabla en la que las respuestas sin opinión se sumaron con las negativas para obtener la tabla 2x2.

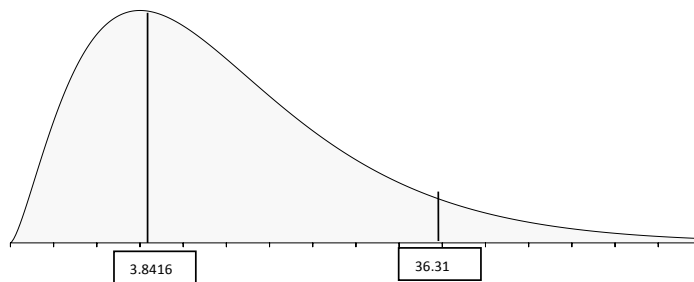
	SI	NO	TOTAL
SI	37	37	74
NO	1	60	61
TOTAL	38	97	135

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X² sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad.
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A + B)(C + D)(A + C)(B + D)}$$

χ^2	=	$\frac{(((37*60)-(37*1))-135/2)^2*135}{74*61*38*97}$	=	36.31
----------	---	--	---	-------

5. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416. Dado que $36.31 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



Conclusión: Los recursos empleados en capacitación se ven en el crecimiento del capital intelectual, aumentando la productividad e innovación en la empresa.

Hipótesis g:

H0: El sistema integral presupuestario no influye en el plan y la gestión estratégica para crecer con visión de largo plazo.

H1: El sistema integral presupuestario influye en el plan y la gestión estratégica para crecer con visión de largo plazo.

Sistema integral presupuestario	Influye en la gestión con visión de largo plazo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	46	2	13	61
No	24	14	12	50
Desconoce	0	0	24	24
Total	70	16	49	135

2. **Tabla para la prueba Ji-cuadrado corregido YATES**, en base a la matriz se elaboró la siguiente tabla en la que las respuestas sin opinión se sumaron con las negativas para obtener la tabla 2x2.

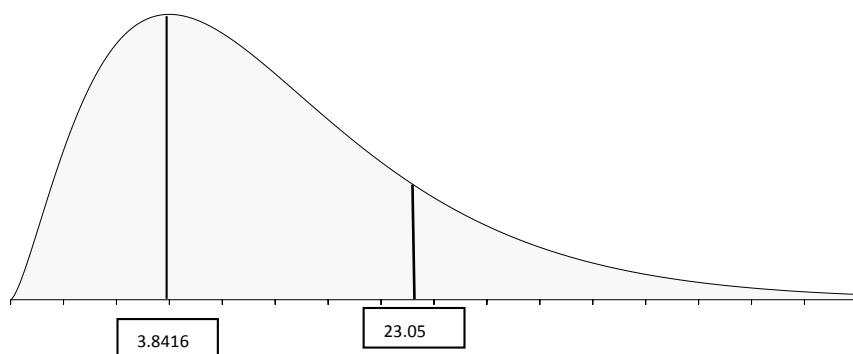
	SI	NO	TOTAL
SI	46	15	61
NO	24	50	74
TOTAL	70	65	135

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad.
4. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|AD - BC| - n/2)^2 n}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

χ^2	=	$\frac{(((46*50)-(15*24))-135/2)^2*135}{61*74*70*65}$	=	23.05
----------	---	---	---	-------

5. Decisión estadística: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416. Dado que $23.05 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



Conclusión: El sistema integral presupuestario influye directamente en el plan y la gestión estratégica que permite a las empresas agro-industriales de la Región Ica crecer con visión de largo plazo.

CAPITULO V:

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

1. Definitivamente la estimación de la demanda es importante para la estrategia operativa de producción, venta e inversión en cultivos permanentes en las empresas agroindustriales de la Región Ica.

Algunos encuestados señalan que debe empezarse por estimar la producción agrícola, antes de estimar las ventas, ya que sólo es posible vender lo que se obtiene de los campos agrícolas, sin embargo, esta afirmación no contradice lo afirmado en el párrafo inicial.

2. La tasa de interés como el monto de las deudas determinan el importe de los intereses por financiamiento de las operaciones e inversiones, por lo que no cabe duda que es fuente de riesgos financieros para las empresas agroindustriales, las que tienen que ser tomados en cuenta en la estrategia del presupuesto de financiación. Por otro lado, algunos encuestados no identifican al gasto por intereses con los riesgos financieros, como tampoco están familiarizados con su evaluación, debido a desconocimiento sobre la

materia.

3. Otro tema de discusión es la importancia que tiene el presupuesto de inversiones en la estrategia de crecimiento de las empresas agroindustriales. Afirmación que no se niega y más aún señalan que es necesario asegurar la optimización de las inversiones ya efectuadas; así como priorizar aquellas inversiones que creen mayor valor.
4. Las estrategias de crecimiento requieren definitivamente de financiamiento eficiente; sin embargo, coincide la mayoría de encuestados que el financiamiento a través de las entidades financieras peruanas es sumamente costoso para el sector agroindustrial, cuyos márgenes de rentabilidad son bajos.
5. Por otro lado, el análisis de sensibilidad en la evaluación de las estrategias financieras es importante, pero no es concluyente, ayuda a tener una visión más amplia sobre las diferentes alternativas de financiamiento de las empresas agroindustriales. Sin embargo, un importante número de encuestados afirma que es preferible la experiencia y el conocimiento del negocio, ante tantos cambios no esperados.
6. Es indiscutible que los costos destinados a la capacitación del capital humano, permite reducir los sobrecostos de incompetencia. Sin embargo, estas erogaciones pierden sentido cuando se pierde al capital humano, o este no realiza esfuerzos para sacarle provecho a dicha capacitación. Por lo tanto, las capacitaciones deben estar alineadas a los objetivos de los colaboradores y los intereses de las empresas agroindustriales.
7. Es congruente identificar objetivos de corto plazo, para lograr los objetivos de largo plazo en las empresas agroindustriales que son las que les dan sentido a las estrategias. El presupuesto es herramienta administrativa financiera de corto plazo, que se renueva en cada periodo, en búsqueda de crecimiento y desarrollo a través de asegurar con la gestión los objetivos estratégicos.

8. Es así que, para ver y reformular el rendimiento de todos los factores de producción por parte de la dirección y sus responsables, la gestión de operaciones debe basarse en herramientas de evaluación de la gestión de las empresas agroindustriales de la Región Ica.
9. Es indudable que el costo de capital es una herramienta fundamental en el planeamiento estratégico financiero, constituida por el rendimiento exigido o esperado para la estructura de capital de la empresa agroindustrial. El costo de capital es la tasa mínima de rendimiento requerida para no alterar el valor de la empresa en el mercado, para saber si es rentable la actividad que se desarrolla. A menor costo de capital menor exigencia de rendimiento para la empresa.
10. Otro tema de discusión es el relativo a la productividad, factor clave de éxito para la actividad agroindustrial caracterizada por utilizar grandes fuentes de capital inmovilizado y márgenes de utilidad reducidos, después de resolver el sistema de mercadeo, oferta y demanda.
11. Es indiscutible que la estructura de capital óptima como objetivo estratégico, de acuerdo con las circunstancias maximiza la rentabilidad de las acciones, para ello los accionistas han invertido en las empresas agroindustriales de la Región Ica. Por otro lado, la estructura óptima de capital puede ser circunstancial, dependiendo del momento que esté viviendo la empresa conforme con su estrategia.
12. Es indudable que, para ver el cumplimiento de los objetivos estratégicos, todo proyecto de inversión tiene que ser sometido al análisis de evaluación económica financiera, a través de un modelo o simulación que tome en cuenta sus variables claves de éxito para determinar si crea o destruye valor para las empresas agroindustriales y sus accionistas.
13. Otro tema de discusión fue la importancia del sistema de gestión del capital intelectual, como medio para retener a los colaboradores con talento, buen sistema de remuneración y ambiente apropiado de trabajo que fomente la productividad e innovación a través de la participación en las decisiones de la gestión.

14. Es totalmente válido que, para crecer con visión de largo plazo, se requiere de un plan y la gestión estratégica conceptualizada por la alta dirección de la empresa, siendo el sistema integral presupuestario parte de ello. Aun cuando, el planeamiento a largo plazo pareciera haber perdido su importancia debido a los permanentes cambios del entorno, cada vez con mayor intensidad y complejidad para hacerles frente. Obligándonos a modificar, actualizar el plan estratégico de largo plazo con la lectura de los eventos actuales.

5.2. Conclusiones

Producto del presente trabajo de investigación y de la contrastación de hipótesis a continuación tenemos las siguientes conclusiones:

1. La estimación de la demanda influye positivamente en la gestión de operaciones, debido a que los pronósticos de ventas elaborados con la mayor rigurosidad permitirán un buen planeamiento de la producción, del plan de compras y de la gestión de distribución y almacenamiento independiente de que pueden presentarse pequeñas desviaciones.
2. El riesgo de la tasa de interés si impacta en la tasa de costo de capital debido a que movimientos en la tasa de interés por volatilidades del mercado incrementan el costo del capital de terceros con su consiguiente impacto en el WACC; con lo cual en el proceso de presupuesto deberá incluirse estos posibles impactos para calcular adecuadamente la rentabilidad de las inversiones.
3. El presupuesto de inversiones incide en la productividad debido a que las empresas agroindustriales exportadoras deben buscar todas las eficiencias posibles en costos y de esta forma ser más competitivos.
4. El financiamiento si influye en la estructura de capital debido a que cuando las empresas agroindustriales exportadoras incluyen en su forma de financiar sus inversiones deuda con terceros aprovechan los beneficios del escudo fiscal y esto repercute en la rentabilidad de los

accionistas, por lo tanto, durante la fase del presupuesto se concluye que es importante encontrar la estructura óptima de capital.

5. El análisis de sensibilidad si permite una evaluación económica y financiera más profesional al identificar la principal variable en el presupuesto como puede ser el precio internacional de los cultivos y así de esta forma medir su posible impacto en el flujo de efectivos de futuro.
6. El presupuesto en capacitación si trasciende al sistema de gestión del capital intelectual, debido a que se ha demostrado que los profesionales claves del negocio bien capacitados son capaces de generar sinergias positivas durante toda la operación.
7. Finalmente se concluye que el presupuesto como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las empresas agroindustriales de la Región ICA, debido a que obliga a la Alta Dirección a realizar sus mejores estimados en términos de ingresos y egresos, a difundir dentro de la organización una cultura de compromiso orientado a los resultados económicos financieros.

5.3. Recomendaciones

1. Es recomendable aun cuando la próxima producción se haya vendido casi en su totalidad en las empresas agroindustriales de la Región Ica, estimar la demanda para presupuestar las operaciones de inversión, producción y comercialización. Por otro lado, es recomendable participar en ferias internacionales junto con nuestros clientes, para incentivar el consumo de nuestros productos y mantener, o mejor aún, aumentar la demanda.
2. Revisar la tendencia de la tasa de interés activa para los próximos años, con el objetivo de medir su impacto en el costo de capital y en la rentabilidad de nuevos proyectos en las empresas agroindustriales de la Región Ica.

3. Hacer evaluación económica y financiera en las nuevas inversiones de activos inmovilizados y en activos biológicos de largo plazo, incidiendo en los indicadores de productividad. Ejemplo: rendimientos por hectárea, costo por hectárea de cultivo, costo de la mano de obra entre la rentabilidad bruta, entre otros indicadores.
4. Buscar la estructura óptima de financiamiento (deuda / capital), que maximice el valor de las acciones con la finalidad de crear expectativas positivas en el mercado, en función de los éxitos de las inversiones elegidas conforme con la valuación de las estrategias adoptadas por las empresas agroindustriales de la Región Ica.
5. Hacer análisis de sensibilidad de las principales variables que afectan el presupuesto en las empresas agroindustriales de la Región Ica, como son, el precio internacional, interés, producto bruto interno del sector, entre otros y su posible impacto en la rentabilidad de la empresa y sus acciones.
6. Se recomienda elaborar un plan de capacitación debidamente aprobado por la dirección, con la finalidad de mejorar la productividad del capital humano en las empresas agroindustriales exportadoras. Por otro lado, hacer regularmente (cada año), un diagnóstico del capital intelectual, en cuanto a su identificación y valuación en lo posible. Tener presente que es mejor tener una estimación del valor que no tenerla, ya que nos ofrece un punto de referencia para su gestión.
7. Como recomendación general, es muy importante que la Alta Dirección de las empresas agroindustriales exportadoras adopten en forma permanente el sistema integral presupuestario como la herramienta para gestionar su estrategia. Con el propósito de ejecutar sus actividades operativas y de financiamiento del corto y largo plazo, difundiendo sus principales objetivos dentro del Comité presupuestario con el fin de que ellos puedan alinear los objetivos a su planeamiento de corto plazo.

Así mismo, nos lleva entre otras cosas, a revisar las estadísticas de producción y venta mensualizadas de los últimos cuatro años, con la finalidad de evaluar su comportamiento en la proyección en los años siguientes. Además se sugiere, coordinar las necesidades de crecimiento con la perspectiva del área de operaciones (producción, calidad, distribución y almacenamiento).

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- Franklin Fincowsky, E. (2014). Organización de empresas, Cuarta edición. Mexico: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A.
- "IASC"., I. A. (2015). *Norma Internacional De Contabilidad NIC 8, Políticas Contables, Cambios En Las Estimaciones Contables y Errores*. (C. N. Perú, Trad.) Perú.
- Agudelo Tobón, L. (s.f.). Evolución De La Gestión Por Procesos. En L. F. Tobón, *Evolución De La Gestión Por Procesos* (pág. 304). Colombia: Contacto Gráfico Ltda.
- Auditors, T. I. (2004). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. Florida - USA: The Institute Of Internal auditors.
- Ayllón Ferrari, A. (s.f.). Contabilidad Gerencial. En A. Ayllón Ferrari, *Contabilidad Gerencial* (pág. 249). Lima - Perú: Diseña: Arquetipo S.R.L.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (s.f.). Principios de finanzas corporativas. MACGRAW Madrid – HILL.
- Carrasco, J. B. (2012). *Gestión Avanzada de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Da Silva, C., Doyle Baker, A., Chakib Jenane, S., & Miranda De La Cruz, S. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma : Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO).
- Del Río Gonzales, C., Del Río Sanchez, C., & Del Río Sanchez, R. (2009). El Presupuesto. En C. D. Gonzáles, *El Presupuesto* (págs. 1-2, 1-3). Mexico: Décima Edición.
- Drucker, P. (s.f.). Los Desafíos De La Gerencia Para El Siglo XXI. En P. F. Drucker, *Los Desafíos De La Gerencia Para El Siglo XXI* (pág. 239). Bogotá - Colombia: Atlantida S.A.

- Franklin Fincowsky, E. (2014). Organización de empresas. En E. B. Franklin Fincowsky, *Organización de empresas* (pág. 381). México: McGRAW- HILL / INTERAMERICAN EDITORES, S.A.
- Goleman, D. (2010). El Lider Resonante Crea Más. En D. Goleman, *El Lider Resonante Crea Más* (pág. 278). Barcelona, España: Novoprint S.A.
- Horngren, C., Datar , S., & Rajan, M. (2012). Contabilidad de costos. México: Pearson Educación de México S.A.
- kaplan S., R., & Norton P., D. (2000). *El Cuadro De Mando Integral* (Segunda ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cómo utilizar el cuador de mando integral. En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Cómo utilizar el cuador de mando integral* (pág. 412). Barcelona: Gestión 2000.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Otal Franco, S. H., Serrano, G. R., & Serrano García, R. (2007). Simulación Financiera Con Delta Simul-e. En S. Otal Franco, G. R. Serrano, R. Serrano García, & D. d. Santos (Ed.). Internet: www.diazdesantos.es/ediciones. Recuperado el 28 de 12 de 2016, de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787820.pdf>
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2010). Gestión Por Procesos. En J. A. Velasco, *Gestión Por Procesos* (pág. 335). Madrid: Esic Editorial.
- Pimentel , E. (2010). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. En E. Pimentel. Librería Virtual.
- Porter, M. E. (2009). Estrategia Competitiva. En M. E. Porter, *Estrategia Competitiva* (pág. 438). Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Reginald L., J., & Trentin H., G. (1976). Presupuesto Clave de la Planeación y Control. En R. L. Trentin, *Presupuesto Clave de la Planeación y Control* (pág. 311). México: Compañía Editorial Continental, S.A.

- Sanchez Medina, Gonzales, M., & Perez, H. (2007). <http://www.aedem-virtual.com/>. (Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa Vol.13, N° 2.) Recuperado el 18 de 05 de 2014, de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>
- Sánchez Navarro, F. (2001). Presupuesto Empresarial. En F. S. Navarro, *Presupuesto Empresarial* (Vol. 696). Lima: A.F.A. Editores Importadores S.A.
- Seldon, A., & Pennance, F. (s.f.). Diccionario Económico. En A. y Seldon, *Diccionario Económico* (pág. 553). España - Barcelona: Industrias Gráficas García.
- Stoner F., J., Freeman R., E., & Gilbert JR, D. (s.f.). Administración. En J. A. Stoner, R. E. Freeman, & D. R. Gilberto J.R., *Administración* (pág. 688). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tong Chang, J. (2016). *Finanzas empresariales: la desición de inversión*. Lima: Univeersidad del Pacífico.
- Toro López, F. J. (2011). Costos ABC y presupuestos Herramienta para la productividad. En F. J. López, *Costos ABC y presupuestos Herramienta para la productividad* (pág. 391). Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011.
- Villajuana, C. (2009). Los 7 tejidos estratégicos. En C. Villajuana, *Los 7 tejidos estratégicos*. Lima - Perú: Asociación Civil Universidad de Ciencias y Humanidades, Fondo Editorial.
- (s.f.). Recuperado el 13 de 03 de 2015, de <http://www.buenatareas.com/>: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Comit%C3%A9-De-Presupuesto/1451599.html>.
- Ángel, L., & Encinas, V. (03 de 12 de 2008). <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>. Recuperado el 08 de 07 de 2015, de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/2008/>
- Echevarria, S. G. (13 de 12 de 2008). <http://politicaempresarialfaca.blogspot.pe>. (L. Angel, & V. Encinas, Editores) Recuperado el 20 de 06 de 2015, de

<http://politicaempresarialfaca.blogspot.pe/2008/12/politica-empresarial-y-su-desarrollo.html>

FAO, D. d. (Ed.). (s.f.). <http://www.fao.org/docrep/>. (D. d. Técnica, Productor)
Recuperado el 11 de 03 de 2017, de

<http://www.fao.org/docrep/008/a0323s/a0323s03.htm#TopOfPage>

Gestiopolis, E. (18 de 12 de 2002). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 02 de 08 de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/que-es-un-pronostico-caracteristicas-y-metodos/>

Gómez, G. (s.f.). [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 22 de 11 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/costo-capital-efectos-inversion/>.

Guevara Graterón, I. (s.f.). <http://destinonegocio.com/pe>. Recuperado el 2017 de 09 de 30, de <http://destinonegocio.com/pe/mercado-pe/la-planificacion-a-corto-plazo-es-esencial-para-evitar-dificultades-financieras/>

Lopez Berzunza, E. (21 de 07 de 2013). <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/>. (m. u. Instituto politécnico nacional, Ed.) Recuperado el 20 de 11 de 2014, de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Licenciado

Mostany, J. A. (24 de 06 de 2015). *Strategy & Results*. Obtenido de <http://www.tantum.com/>: <http://www.tantum.com/México/conocimiento/el-desafio-de-la-alineacion/>

Negocios, A. K. (21 de 06 de 2014). <http://www.crecenegocios.com/>. Recuperado el 11 de 03 de 2015, de Crece Negocios:
<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Ortiz, C., Rodríguez, V., & Romero, M. (s.f.). <http://www.Monografías.com/>. Recuperado el 15 de 01 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>

Rivadeneira Unda, M. (2014). La Elaboración De Presupuestos En Empresas Manufactureras. En M. R. Unda, *La Elaboración De Presupuestos En Empresas Manufactureras*. Centro de desarrollo industrial CENDES.

Recuperado el 04 de 02 de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuestos.html>: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuestos.html>

Rudi, C. E. (2003). <http://www.produccion-animal.com.ar/>. (U. A. Universidad Tecnológica Nacional, Editor) Recuperado el 23 de 01 de 2017, de http://www.produccion-animal.com.ar/empresa_agropecuaria/empresa_agropecuaria/52-actividad.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SUS EFECTOS EN LA ESTRATEGÍA DE LAS EMPRESAS AGRO INDUSTRIALES DE ICA 2014-2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / INDICADORES / MEDIDAS
PRINCIPAL ¿Cómo el presupuesto influye en la gestión estratégica de las empresas agro industrial de Ica 2014 -2017?	PRINCIPAL Determinar como el presupuesto influye en la gestión estratégica de las empresas agro industrial de Ica 2014 -2017.	PRINCIPAL Un sistema integral de presupuesto (SIP), influye directamente en la gestión estratégica de las empresas agro industrial de Ica 2014 -2017.	INDEPENDIENTE El presupuesto como herramienta X1. Estimación de la demanda. X2. Riesgo de tasa de interés. X3. Presupuesto de inversiones. X4. Financiamiento. X5. Análisis de sensibilidad. X6. Inversión en capacitación.
ESPECÍFICOS ¿De qué forma la estimación de la demanda influye en la gestión de operaciones?	ESPECÍFICOS Señalar de qué forma la estimación de la demanda influye en la gestión de operaciones.	ESPECÍFICOS La estimación de la demanda influye en la gestión de operaciones en forma directa.	
¿De qué manera el riesgo de la tasa de interés afecta el costo de capital?	Determinar de qué manera el riesgo de la tasa de interés afecta el costo de capital.	La variación en la tasa de interés aumenta o disminuye el costo de la forma como se financia la empresa.	
¿Cómo el presupuesto de inversiones incide en la productividad?	Analizar como el presupuesto de inversiones incide en la productividad.	El aumento de la productividad, se encuentra directamente relacionada con la gestión del presupuesto de inversiones.	DEPENDIENTE
¿De qué modo el financiamiento influye en la estructura de capital?	Identificar de qué modo el financiamiento influye en la estructura de capital.	Un financiamiento alineado a los objetivos favorece la estructura de capital.	Gestión estratégica Y1. Gestión de operaciones. Y2. Costo de capital. Y3. Productividad. Y4. Estructura de capital.
¿Cómo el análisis de sensibilidad permite la evaluación económica financiera?	Señalar cómo el análisis de sensibilidad permite la evaluación económica financiera.	El adecuado análisis de sensibilidad provee de información para la evaluación económica financiera.	Y5. Evaluación económica financiera. Y6. Sistema de gestión del capital intelectual.
¿Cómo el presupuesto en capacitación trasciende al sistema de gestión del capital intelectual?	Analizar cómo el presupuesto en capacitación trasciende al sistema de gestión del capital intelectual.	Los recursos empleados en capacitación se ven en el crecimiento del capital intelectual, a través de la productividad e innovación.	

Anexo 2. Encuesta

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de importancia relacionados con el tema **“El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustrial de la Región Ica 2010- 2014”**.

Al respecto se solicita que en las preguntas que a continuación se acompaña, elijan los encuestados (órganos de dirección, funcionarios y jefaturas) las alternativas que considere apropiadas, marcando al lado derecho en el espacio correspondiente con un aspa (“X”), se le recuerda que está técnica es anónima, así mismo se agradece su participación.

1. ¿Cree usted que la estimación de la demanda es importante en las estrategias de las empresas agroindustriales de Ica?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

2. ¿Es importante en la evaluación de riesgos “el porcentaje de tasa de interés” dentro de las estrategias financieras de las empresas agroindustriales de Ica?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

3. ¿Dentro de las estrategias de crecimiento de las empresas agroindustriales de ICA es importante el presupuesto de inversiones?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

4. ¿Son importantes las decisiones de financiamiento en las estrategias de crecimiento de las empresas Agroindustriales de ICA?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

5. ¿El análisis de sensibilidad debe formar parte de la evaluación de las estrategias financieras de las empresas Agroindustriales de ICA?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

6. ¿Es importante la capacitación en las estrategias de capital humano de las empresas Agroindustriales de ICA?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

7. ¿Considera usted importante que las empresas Agroindustriales de ICA tengan un sistema integral presupuestario como parte de las estrategias de corto y largo plazo para asegurar su crecimiento en forma sostenible?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

8. ¿Considera usted que la gestión de operaciones de las empresas Agroindustriales de ICA debe basarse en herramientas de evaluación de la gestión?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

9. ¿En su opinión el costo de capital es una herramienta fundamental en el planeamiento estratégico financiero de las empresas Agroindustriales de ICA?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

10. ¿En su opinión la productividad es una herramienta estratégica de las empresas Agroindustriales de ICA para garantizar mejores retornos financieros?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

11. ¿Cree que las empresas Agroindustriales de ICA deben establecer una estructura de capital que maximice la rentabilidad de sus accionistas como objetivo estratégico?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

12. ¿Considera importante la evaluación económica financiera de los diferentes proyectos estratégicos de las empresas Agroindustriales de ICA?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

13. ¿En su opinión el sistema de gestión del capital intelectual es importante como herramienta de gestión para garantizar las estrategias de la retención de talento en las empresas Agroindustriales de ICA?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

14. ¿Considera que el sistema integral presupuestario, influye en el plan de la Alta Dirección y en la gestión estratégica que permita a las empresas Agroindustriales de la Región ICA crecer con visión de largo plazo?

a) Si ()

b) No ()

c) No opina ()

Justifique su respuesta:

Anexo 3. Entrevista

La presente entrevista tiene como objetivo conocer su opinión sobre “EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SUS EFECTOS EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN ICA”

El presente documento es de carácter reservado y usado únicamente para los fines del trabajo de investigación:

DATOS PERSONALES Y VOLUNTARIOS

Nombres y Apellidos:

Centro de trabajo

Profesión

Especialización profesional

Cargo que desempeña

1. ¿En el ejercicio de su profesión ha participado en la gestión de un sistema presupuestario? Si la respuesta es afirmativa; ¿cómo ha sido su participación?, ¿cómo elaboraban el presupuesto?, ¿quién lo elaboraba?, ¿se hacía bajo un planeamiento estratégico, o dentro de un plan de desarrollo a corto plazo?, ¿Qué opina al respecto?

.....

2. ¿Conoce otras empresas agro industriales de la Región Ica, que utilicen el sistema presupuestario como herramienta de gestión para asegurar el logro de las metas planificadas?

.....

3. ¿Cómo analiza su empresa la demanda del mercado y si esta influye en la designación de los objetivos y metas de las empresas agroindustriales de la Región Ica?

.....

4. ¿Qué opinión tiene usted sobre el presupuesto conceptualizado como un sistema integral y su trascendencia en la gestión estrategia?

.....

5. ¿En su opinión, conoce su empresa el capital intelectual que gestiona y que acciones viene realizando para incrementarlo y conservarlo?

.....

6. ¿Opine sobre el desempeño del último ejercicio sobre las personas que tienen a cargo la implementación, ejecución, control y evaluación de la ejecución del presupuesto integral?

.....

IV.- ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO (Expresado en Dolares Americanos)													
FUENTE	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Aportes Propios													
Deudas													
Proveedores	2,304,070	262,852	321,215	356,046	373,156	454,547	444,595	442,925	411,915	700,129	784,974	738,987	1,024,345
Porcentaje de las compras de endeudamiento		30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
TOTAL FINANCIAMIENTO	2,304,070	262,852	321,215	356,046	373,156	454,547	444,595	442,925	411,915	700,129	784,974	738,987	1,024,345
V.- SERVICIO DE PROVEEDORES (Expresado en Dolares Americanos)													
CONCEPTO	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Financ. De Proveedores	2,304,070	262,852	321,215	356,046	373,156	454,547	444,595	442,925	411,915	700,129	784,974	738,987	1,024,345
Amortizacion	-	2,304,070	262,852	321,215	356,046	373,156	454,547	444,595	442,925	411,915	700,129	784,974	738,987
Intereses	-	21,966	2,506	25,697	28,484	29,853	36,364	35,568	35,434	32,953	56,010	62,798	59,119
TOTAL SERVICIO DE PROVEE.	-	2,326,036	265,358	346,912	384,530	403,009	490,911	480,162	478,359	444,869	756,139	847,772	798,106
VI.- SERVICIO DE LA DEUDA (Expresado en Dolares Americanos)													
TASA ANUAL		ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Deuda 1; Sobregiro	12.00%	Periodo	De Gracia										
Cta.	Saldo	5,963	(0)										
	Interés	62											
	Pagos	6,025											
Deuda 2; Banco Scotiabank	Varios	Periodo											
Cta.	Saldo	4,116,521	3,290,951	1,167,958	1,173,233	870,570	-	-	-	-	-	-	-
	Interés	18,743	8,879	5,275	4,805	2,335	-	-	-	-	-	0	0
	Pagos	844,313	2,131,872	-	307,468	872,905	-	-	-	-	-	-	0
Deuda 3; Banco Continental	Varios	Periodo	De Gracia										
Cta.	Saldo	3,715,603	3,496,398	1,281,173	302,675	303,425	0	0					
	Interés	9,204	3,639	1,494	750	325							
	Pagos	228,408	2,218,865	979,992	-	303,750							
Deuda 4; Bco. Interbank	Varios	Periodo	De Gracia										
Cta.	Saldo	1,674,997	1,617,173	1,624,176	253,737	-	-	-	-	-	-	-	-
	Interés	8,097	7,004	6,275	164	-	-	0	0	0	0	0	0
	Pagos	65,921	-	1,376,715	253,901	-	-	0	0	0	0	0	0
Deuda 5; Corp. Interamericana Int. C	8.70%	Periodo	De Gracia										
Cta.	Saldo	613,474	618,052	622,188	626,766	631,196	635,775	-	-	-	-	-	-
	Interés	4,578	4,135	4,578	4,431	4,578	2,215	-	0	0	0	0	0
	Pagos	-	-	-	-	-	637,990	-	0	0	0	0	0
Deuda 6; Banco Interbank Pagare	8.340%	Periodo	De Gracia										
Cta.	Saldo	1,800,000	1,819,600	1,831,796	1,655,590	1,667,568	1,679,945	1,505,445	1,516,697	1,527,949	1,355,553	1,365,680	1,375,480.47
	Interés	19,600	12,994	11,978	12,994	11,978	11,434	11,252	11,252.06	10,272.04	10,126.85	9,800.18	9,376.58
	Pagos	-	-	189,201	-	-	-	185,934	-	-	182,667.27	-	0
Deuda 7; Bco. Capital Trabajo	4.00%	Periodo	De Gracia										
Cta.	Saldo	-	-	2,549,841	3,537,833	3,393,629	2,856,861	2,264,774	1,424,201	3,420,991	4,503,598	4,684,060	5,003,846
	Interés	-	-	-	8,233	11,423	10,957	9,224	7,313	4,598	11,046	14,541	15,124
	Pagos	-	-	-	2,558,074	3,549,256	3,404,587	2,866,085	2,272,087	1,428,800	3,432,037	4,518,139	4,699,184
Total Intereses			60,284	35,853	30,617	30,360	31,039	24,606	20,476	18,565	14,871	21,173	24,501
Saldo		11,926,559	10,842,174	6,527,290	6,561,841	7,010,592	5,709,349	4,362,305	3,781,471	2,952,150	4,776,544	5,869,278	6,059,540
Total Pago			1,144,668	4,350,737	2,545,907	3,119,442	4,725,911	4,228,510	2,866,085	2,272,087	1,611,467	3,432,037	4,518,139

IX.- FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO - TESORERÍA (Expresado en Dolares Americanos)													
	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	
INGRESOS	7,215,676	1,451,566	1,639,923	1,840,147	1,936,088	2,378,372	2,292,225	2,109,574	1,964,042	3,581,217	3,979,155	3,728,617	
Ventas	6,524,858	1,292,667	1,514,080	1,717,406	1,818,194	2,250,105	2,176,432	2,001,297	1,861,503	3,418,421	3,802,510	3,562,701	
Otros ingresos netos	690,818	158,899	125,843	122,742	117,893	128,267	115,793	108,277	102,539	162,796	176,645	165,916	
EGRESOS	35,589	121,580	988,982	1,838,449	131,195	484,122	1,185,370	770,063	3,151,149	3,802,788	3,264,029	2,853,423	
Proveedores producción	35,589	121,580	988,982	1,838,449	131,195	484,122	835,321	770,063	3,151,149	3,802,788	3,003,029	2,753,423	
Compra de activos fijos	-	-	-	-	-	-	350,049	-	-	-	61,000	-	
Inversión en activos biológicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200,000	100,000	
FLUJO CAJA ECONÓMICO	7,180,087	1,329,986	650,941	1,698	1,804,893	1,894,250	1,106,854	1,339,511	(1,187,107)	(221,571)	715,126	875,194	
(-) Total servicio de proveedores	2,326,036	265,358	346,912	384,530	403,009	490,911	480,162	478,359	444,869	756,139	847,772	798,106	
(-) Servicio de Deuda	1,144,668	4,350,737	2,545,907	3,119,442	4,725,911	4,228,510	2,866,085	2,272,087	1,611,467	3,432,037	4,518,139	4,878,584	
(-) Participación de trabajadores neto	-	-	266,185	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) A Cuenta Impuesto Renta	19,390	22,711	25,761	27,273	33,752	32,646	30,019	27,923	51,276	57,038	53,441	75,719	
(-) Saldo anual Impuesto a la Renta	-	-	52,515	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FLUJO DE CAJA	3,689,993	(3,308,820)	(2,586,339)	(3,529,547)	(3,357,779)	(2,857,818)	(2,269,412)	(1,438,857)	(3,294,719)	(4,466,785)	(4,704,226)	(4,877,215)	
(+) Recupera. Impto. General a las Ventas	168,325	133,435	158,252	173,688	181,974	217,825	216,868	212,230	197,574	323,846	360,659	340,493	
(-) Impto. General a las Ventas	133,435	158,252	173,688	181,974	217,825	216,868	212,230	197,574	323,846	360,659	340,493	467,125	
(+) Aportes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(+) Préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Dividendos	441,776	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FLUJO DE CAJA NETO	3,283,107	(3,333,637)	(2,601,776)	(3,537,833)	(3,393,629)	(2,856,861)	(2,264,774)	(1,424,201)	(3,420,991)	(4,503,598)	(4,684,060)	(5,003,846)	
Saldo Inicial	102,464	3,385,571	51,935	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SALDO FINAL DE CAJA / (FINANCIADO ADICIONAL)	3,385,571	51,935	(2,549,841)	(3,537,833)	(3,393,629)	(2,856,861)	(2,264,774)	(1,424,201)	(3,420,991)	(4,503,598)	(4,684,060)	(5,003,846)	
FLUJO DE FONDOS (Expresado en Dolares Americanos)													
	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
FLUJO DE BENEFICIOS		7,215,676	1,451,566	1,639,923	1,840,147	1,936,088	2,378,372	2,292,225	2,109,574	1,964,042	3,581,217	3,979,155	16,498,732
Ingresos operativos netos		7,215,676	1,451,566	1,639,923	1,840,147	1,936,088	2,378,372	2,292,225	2,109,574	1,964,042	3,581,217	3,979,155	3,728,617
FLUJO DE COSTOS		70,479	96,763	973,546	1,830,163	95,344	485,080	1,190,008	784,718	3,024,878	3,765,975	3,284,194	2,726,792
Inversión en activos fijos		0	0	0	0	0	0	350,049	0	0	0	61,000	0
Inversión en activos biológicos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200,000	100,000
Costo de venta		35,589	121,580	988,982	1,838,449	131,195	484,122	835,321	770,063	3,151,149	3,802,788	3,003,029	2,753,423
(+) Recupera. Impto. General a las Ventas		168,325	133,435	158,252	173,688	181,974	217,825	216,868	212,230	197,574	323,846	360,659	340,493
(-) Impto. General a las Ventas		133,435	158,252	173,688	181,974	217,825	216,868	212,230	197,574	323,846	360,659	340,493	467,125
Flujo Económico Antes del Impuesto a la Renta		7,145,197	1,354,803	666,378	9,984	1,840,743	1,893,293	1,102,216	1,324,856	(1,060,835)	(184,758)	694,961	13,771,941
(-) A Cuenta Impuesto Renta		19,390	22,711	25,761	27,273	33,752	32,646	30,019	27,923	51,276	57,038	53,441	75,719
(-) Participación de trabajadores neto		-	-	266,185	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Saldo anual Impuesto a la Renta		-	-	52,515	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO ECONÓMICO		7,125,807	1,332,091	321,917	(17,289)	1,806,992	1,860,646	1,072,197	1,296,933	(1,112,111)	(241,796)	641,520	13,696,222
INGRESOS POR FINANCIAMIENTO		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Aportes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Préstamos		-	-	2,549,841	3,537,833	3,393,629	2,856,861	2,264,774	1,424,201	3,420,991	4,503,598	4,684,060	5,003,846
Total Ingresos Financiamiento		-	-	2,549,841	3,537,833	3,393,629	2,856,861	2,264,774	1,424,201	3,420,991	4,503,598	4,684,060	5,003,846
(-) Total servicio de proveedores		2,326,036	265,358	346,912	384,530	403,009	490,911	480,162	478,359	444,869	756,139	847,772	798,106
(-) Servicio de Deuda		1,144,668	4,350,737	2,545,907	3,119,442	4,725,911	4,228,510	2,866,085	2,272,087	1,611,467	3,432,037	4,518,139	4,878,584
(-) Dividendos		441,776	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Egreso Financiamiento		3,912,480	4,616,094	2,892,819	3,503,972	5,128,920	4,719,421	3,346,248	2,750,446	2,056,336	4,188,176	5,365,912	5,676,690
FLUJO DE FINANCIAMIENTO		(3,912,480)	(4,616,094)	(342,978)	33,861	(1,735,291)	(1,862,561)	(1,081,473)	(1,326,244)	1,364,655	315,422	(681,852)	(672,844)
FLUJO DEL ACCIONISTA		3,213,327	(3,284,003)	(21,062)	16,572	71,701	(1,915)	(9,276)	(29,311)	252,544	73,626	(40,331)	13,023,378

1. DEUDAS CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Tasas equivalentes de intereses

$$a. \text{ SCOTIABANK, Tasa equivalente} = \left[\left(\frac{4,116,521.27}{4,081,922.33} \right)^{\frac{1}{53}} \right]^{\wedge} 360 - 1$$

Tasa equivalente = 5.90%

$$b. \text{ CONTINENTAL, Tasa equivalente} = \left[\left(\frac{3,715,603.25}{3,698,643.18} \right)^{\frac{1}{47}} \right]^{\wedge} 360 - 1$$

Tasa equivalente = 3.57

$$c. \text{ INTERBANK, Tasa equivalente} = \left[\left(\frac{1,674,996.89}{1,670,000} \right)^{\frac{1}{25}} \right]^{\wedge} 360 - 1$$

Tasa equivalente = 4.40%

d. BANCO INTERAMERICANO DE INVERSIONES = 8.70%

e. INTERBANK N° 200440092 = 9.00%

MODELO DE EQUILIBRIO DE ACTIVOS FINANCIEROS (CAPM)			
rf	Tasa libre de riesgo	%	2.380
β	beta de la empresa	factor	0.552
r_m - r_f	Prima de mercado	%	2.100
Ka = Ke	Tasa libre de riesgo + Beta de la empresa x (Prima de mercado) Tasa de rentabilidad que exigen los accionistas (KOK)	%	3.539

4.027% es la tasa mínima de rendimiento requerida para no alterar el valor de la empresa o expresado de otro modo; es el costo de financiamiento al inicio del presupuesto.

La estructura porcentual del capital es como sigue; capital de terceros 45% y capital propio 55%.