



## ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# Gestión presupuestaria como herramienta de control financiero en las pequeñas y medianas empresas

*Budget management as a financial control tool in small and medium-sized companies*

**Gregoria Esther De Armas De la Rosa<sup>1\*</sup>,  
Rubén Darío Marrufo García<sup>2</sup>, Wilfrido Godoy Ramírez<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Contador Público Magister en Ciencias Económicas, Especialización en Gerencia Financiera, Especialización en Gerencia de la Hacienda Pública; Cargo: Docente Tiempo Completo Ocasional, Departamento de Contaduría Pública Afiliación institucional: Universidad Popular del Cesar

<sup>2</sup> Licenciado en Contaduría Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Magister en Gerencia empresarial, Dr. En Ciencias Gerenciales, Postdoctoral en Gerencia de las Organizaciones (Urbe). Docente en la Universidad Popular del Cesar

<sup>3</sup> Contador Público Universidad Popular del Cesar, Magister en Gerencia de empresa, Universidad del Zulia, Dr. En Ciencias Gerenciales (URBE), Docente en la universidad Popular del Cesar

Historia del artículo. *Recibido: 04 diciembre 2023; aceptado: 29 febrero 2024*

Correo electrónico de autor para correspondencia: \* [gregoriadearmas@unicesar.edu.co](mailto:gregoriadearmas@unicesar.edu.co), [rubenmarrufo@unicesar.edu.co](mailto:rubenmarrufo@unicesar.edu.co), [wilfridogodoy@unicesar.edu.co](mailto:wilfridogodoy@unicesar.edu.co)

Para Citar este artículo (estilo APA): De Armas G.E., Marrufo R.D., & Godoy W. Gestión presupuestaria como herramienta de control financiero en las pequeñas y medianas empresas. *Transitare* 9(2), pp. 43-57.

## Resumen

La investigación se realizó con el objeto de analizar el manejo de la gestión presupuestaria como herramienta de control financiero en las pequeñas y medianas empresas. El estudio se desarrolló con base a los siguientes objetivos específicos: describir el proceso presupuestario, caracterizar los tipos de presupuestos, describir los objetivos financieros a considerar en el control financiero, examinar los instrumentos de medición para el control financiero y proponer lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión presupuestaria y el control financiero en las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, estuvo enmarcado bajo las definiciones planteadas por diversos autores especializados en el estudio.

**Términos clave:** gestión presupuestaria; control financiero; objetivos financieros

## Abstract

The research was carried out with the aim of analyzing the management of budget management as a financial control tool in small and medium-sized companies. The study was developed based on the following specific objectives: describe the budget process, characterize the types of budgets, describe the financial objectives to be considered in financial control, examine the measurement instruments for financial control and propose strategic guidelines for optimization of budget management and financial control in small and medium-sized companies. Likewise, it was framed under the definitions proposed by various authors specialized in the study.

**Keywords:** budget management; financial control; financial goals.

## 1. Introducción

El éxito de los negocios depende de la definición y del cumplimiento de los objetivos organizacionales, monitoreando la administración de los recursos empresariales para la toma de decisiones. Por lo tanto, las entidades necesitan directores, gerentes, supervisores y colaboradores integrados en equipos de trabajo orientados a cumplir las metas trazadas, a fin de lograr maximizar sus beneficios, todo esto insertado en un entorno afectado por un conjunto de factores de tipo económico, político, social, así como tecnológico, los cuales repercuten en el desempeño.

El planteamiento anterior orienta a las organizaciones a ejecutar acciones para solucionar cualquier situación relacionada con: producción, distribución, ventas, servicio al cliente y aspectos de carácter financiero, entre otros. En este orden de ideas, la toma de decisiones debe estar dirigida a lograr los objetivos propuestos, los cuales representan la guía de acción de las actividades empresariales, tanto de tipo productivo como administrativo y financiero.

En concordancia a lo anteriormente expuesto, el logro de los objetivos implica el uso de los recursos relacionados con las decisiones de expansión del negocio, tipos de inversión, financiamiento, proveedores, proyección en las ventas, reposición de inventarios, disponibilidad de efectivo, calidad de los productos, tecnología, servicio al cliente, talento humano, entre otros. Todos estos aspectos deben ser considerados en el proceso de planeación financiera de la entidad, para orientar la toma de decisiones con impacto en las finanzas empresariales, consistente con el objetivo de maximizar los beneficios.

Para el logro de esto último, es recomendable implementar la planeación financiera; la cual constituye un asunto de vital interés en las actividades empresariales, pues ofrece pautas a fin de ejecutar acciones dirigidas al logro de los objetivos. Entre éstas tienen especial relevancia dos (2) elementos clave como son planeación del efectivo y de las utilidades, donde el primero se expresa mediante el presupuesto de caja, mientras que el segundo consiste en los estados financieros proyectados.

El ciclo de planeación financiera se inicia con la elaboración de los planes financieros a largo plazo, los cuales se consideran de carácter estratégico; pues sirven de guía en la formulación de los programas y presupuestos. Así mismo, con la finalidad de operacionalizar los planes estratégicos o de largo plazo, se deben elaborar los planes financieros a corto plazo, basados en el pronóstico de las ventas, así como de los gastos, expresados mediante varios tipos de presupuestos operativos, que contienen las asignaciones de recursos a las diferentes actividades para cumplir con los objetivos y metas del negocio.

A modo de concretar las acciones descritas en la planeación financiera, es necesaria la formulación de los presupuestos; los cuales constituyen una herramienta fundamental donde se definen las metas y objetivos a alcanzar en un período determinado y se asignan los recursos a los distintos procesos que conllevan a su logro, todo ello apuntando hacia el incremento del valor de la empresa.

La formulación del presupuesto implica fijar las metas financieras, así como las estrategias para alcanzarlas, considerando los objetivos de la organización a nivel general e individual en cada unidad funcional; ello contribuye a la toma de decisiones bajo un ambiente de menor riesgo, mayor eficiencia y productividad. Además, una formulación presupuestaria acertada permite preparar a la empresa en el reto de asumir de forma rápida los cambios; así como las circunstancias a atender, por lo cual es de suma importancia la ejecución de una efectiva gestión presupuestaria.

En el ámbito Colombiano, en las entidades del sector público la gestión presupuestaria y el control financiero constituyen una práctica de obligatorio cumplimiento, como parte de la formalidad de rendir cuentas a los entes reguladores por parte del Estado. En el ámbito privado, solo algunas grandes empresas utilizan estos instrumentos como verdaderas herramientas de gestión, aunque actualmente son de difícil ejecución. Las circunstancias políticas, económicas y sociales del país han generado el cierre de múltiples organizaciones, así como la masiva diáspora por parte de la población hacia otras latitudes.

La situación antes descrita afecta significativamente a todos los sectores del aparato productivo colombiano, con impacto en la producción de bienes o prestación de servicios. Al mismo tiempo, debe enfrentar la disminución de los ingresos por ventas, producto de la pandemia. En este escenario, a los empresarios se les dificulta apostar favorablemente por un cambio, llevar a cabo la gestión presupuestaria y el control financiero, conjuntamente con el resto de las actividades relacionadas, como mercadeo, control de calidad, gestión de talento humano, entre otras.

Un grupo de empresas afectadas por la situación del país son las pertenecientes al sector servicios las pequeñas y medianas empresas Valledupar. Estas entidades realizan como actividad económica la prestación de servicios de hospedajes, para turistas, así como también eventos para empresas.

Según información obtenida de las gerencias de finanzas de algunas pequeñas y medianas empresas de Valledupar, las dificultades en el manejo de la gestión presupuestaria y el control financiero, conllevan a la evaluación de los resultados económicos mediante información basada en el flujo de caja, reportando insuficiencia de liquidez, caída de los ingresos y excesivos costos; elementos que no contribuyen al logro de las metas planteadas en el presupuesto. Adicionalmente, para el análisis de los resultados no se aplican instrumentos de control financiero a fin de monitorear el desempeño de las operaciones; en consecuencia, es difícil evaluar la posición financiera del negocio.

El descenso de la actividad Hotelera, reflejado en la caída de los ingresos por servicios, así como la incertidumbre en las proyecciones de demanda, también estimulan la sumatoria de circunstancias adversas a la gestión presupuestaria y el control financiero. No es posible estimar de manera adecuada las magnitudes financieras de ingresos, gastos, utilidades, inversión, financiamiento y flujo de caja, aspectos que obstaculizan la preparación del presupuesto para evaluar el cumplimiento de los objetivos y del control financiero.

Consecuentemente, de mantenerse esta problemática con respecto a la gestión presupuestaria y el control financiero, las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero de Valledupar estarán a las puertas de una situación financiera caracterizada por insolvencia, bajos niveles de utilidades, lenta rotación de activos, ausencia de seguridad financiera e inviabilidad económica; factores que impactarían de forma negativa en el logro de los objetivos. Dadas las circunstancias descritas, es necesario considerar la revisión del proceso presupuestario, los procedimientos propios de la gestión presupuestaria, así como los objetivos financieros y los instrumentos de medición aplicados para llevar a cabo el control financiero de las mismas.

En tal sentido, la situación expuesta motiva a realizar la presente investigación sobre el análisis de la gestión presupuestaria como herramienta para la optimización del control financiero en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero, a fin de documentar la metodología empleada en la práctica de la gestión presupuestaria y el control financiero, a la vez, determinar la correspondencia entre ambas variables, prever los resultados económico-financieros, así como proponer lineamientos estratégicos que contribuyan a la generación de valor agregado a la actividad económica en estudio, y en general, aportar conocimiento de utilidad para el cumplimiento de los objetivos del negocio.

## 2. Gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria abarca las actividades que realizan los directivos de la empresa, con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales, administrando los recursos de la manera más eficaz/eficiente posible en cuanto a disponibilidad y destino de los mismos, a fin de maximizar los beneficios de la entidad con el objetivo de generar valor agregado al negocio.

De acuerdo a los planteamientos de Señalin et al. (2020), obedece a dos (2) vertientes de desarrollo. Por una parte, representa una perspectiva cuantitativa ante la necesidad de planificar y cuantificar los recursos monetarios requeridos en las operaciones empresariales, a la par desarrolla la planificación desde una perspectiva cualitativa, ya que exige disponer de herramientas estratégicas que sirven de soporte en la toma de decisiones facilitando su asignación, considerando las prioridades de las compañías, así como sus necesidades inmediatas.

De acuerdo con Burbano (2011), es percibida como la planeación, aunada al control financiero la cual se materializa en el presupuesto. Ello permite a la entidad la asignación de recursos, así como la puesta en marcha de los planes mediante la organización, la coordinación y la dirección, todo ello con miras al logro de los objetivos. Inserta en la planeación estratégica, requiere el diagnóstico de los factores externos e internos, definir el futuro de la empresa, trazar los planes de desarrollo, establecer las estrategias, formular programas, así como asignar recursos económicos mediante las proyecciones; lo anterior se complementa con la revisión y evaluación de los planes.

Al respecto Welsch et. al. (2005), denominada también planificación y control integral de utilidades, la gestión presupuestaria se concibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente tanto las funciones de planificar como de controlar la asignación de recursos financieros. Comprende desarrollar la aplicación de objetivos generales de largo alcance, la especificación de las metas, elaborar un plan estratégico de utilidades de largo alcance, especificar un plan táctico de utilidades detallado por responsabilidades asignadas, establecer un sistema de informes de desempeño, por último, diseñar procedimientos de seguimiento.

Los planteamientos de los autores Señalin et al. (2020), Burbano (2011) y Welsch et al. (2005), coinciden en concebir a la gestión presupuestaria como herramienta de planificación y control de los recursos financieros orientada al cumplimiento de los objetivos asociados a las metas establecidas por la empresa para la administración de las operaciones, al mismo tiempo orienta el establecimiento de estrategias, así como la formulación de planes.

Por lo tanto, en el desarrollo de la investigación se toma como orientación la definición expuesta por Burbano (2011), entendiéndolo que la misma tiene el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa en un periodo determinado, haciendo uso de estrategias orientadas a gestionar los recursos para lograrlos y, al mismo tiempo, evaluar su ejecución.

A partir de los supuestos anteriores, la gestión presupuestaria se visualiza como el conjunto de acciones llevadas a cabo por los directivos de la firma al planificar, organizar, prever, dirigir, así como controlar, las actividades económico-financieras con miras al logro de los objetivos y metas empresariales relacionados con la administración eficiente de los recursos, cónsonos con la generación de utilidades, haciendo uso de un sistema de informes que permiten la evaluación permanente para la toma de decisiones; por lo tanto su implementación es necesaria en las pequeñas y medianas empresas a los fines de facilitar la administración financiera.

## 2.1 Control financiero

El control financiero empresarial es un tema imprescindible para los gerentes en todas las épocas; en su desarrollo es necesario aplicar una serie de procesos o normas reguladoras de las actividades realizadas en una organización encaminada a la consecución de los objetivos previamente establecidos, lo cual permitirá detectar las desviaciones presentadas, aplicar los correctivos a tiempo, evaluar la gestión y facilitar la toma de decisiones.

De acuerdo a lo señalado por Van Horne y Wachowicz (2014), comprende la administración y control de fondos de acuerdo a un plan preestablecido, con algún propósito. Por lo general, estos recursos tienen múltiples destinos: activos fijos en la producción de bienes y servicios, inventarios para garantizar la producción y las ventas, en cuentas por cobrar, caja o en valores negociables; con los cuales se puede garantizar la liquidez.

Por su parte, señalan Robbins y Coulter (2014), es una herramienta para los gerentes, cuyo objetivo es generar utilidades e igualmente útil en el seguimiento respecto del flujo de efectivo, inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y costos. Representa un proceso de retroalimentación pues entra en acción después de haber ejecutado una actividad.

Ahora bien, para Williams (2013), representa la revisión del flujo de efectivo, estado de situación financiera, estado del resultado, índices financieros y presupuestos, como herramienta necesaria para la supervisión de las finanzas del negocio. En vista de ser la última función administrativa, consiste en monitorear el progreso alcanzado en el logro de la meta y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias cuando no hay progreso. Además, el proceso básico de control incluye establecer estándares con los cuales se pueden lograr objetivos, compararlos con el desempeño; por último, realizar los cambios que ajusten nuevamente el desempeño con el cumplimiento de los patrones de referencia establecidos.

Al contrastar los argumentos expuestos por de Van Horne y Wachowicz (2014), Robbins y Coulter (2014) y Williams (2013), acerca de la definición de control financiero, es necesario destacar que el aporte de Van Horne y Wachowicz (2014), resulta más preciso en cuanto al alcance de la definición, pues considera su base en el monitoreo de las cifras preestablecidas en un plan.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas de Valledupar, el control financiero es un requisito de obligatorio cumplimiento, al comprender y analizar el modelo de negocios desde el punto de vista de la gestión presupuestaria, debido a que propone la comparación de las cifras estimadas con las reales, analizar la gestión, detectar las desviaciones mediante la evaluación, así como tomar acciones preventivas y correctivas para ajustar el desempeño a lo establecido en los planes presupuestarios. Es necesario implementar esta técnica de monitoreo para analizar las estimaciones, determinar el nivel de logro de los objetivos organizacionales y evaluar los resultados económicos.

### 3. Metodología

La postura epistemológica de esta investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo, con un enfoque empírico positivista. En cuanto al tipo de investigación fue descriptiva, con un diseño de investigación no experimental, de campo. La población seleccionada para esta investigación estuvo constituida por la gerencia general, gerente de administración y finanzas, además del jefe de planificación y presupuesto de las pequeña y medianas empresas de Valledupar, como lo son Agropecuaria Multigranjas, Imagen Radiológica Diagnostica y K-bas Productos y Servicios, ubicadas en el departamento del Cesar en Colombia

Tabla 1. Características de la población en las pequeña y medianas empresas de Valledupar

Empresa	Gerente General	Gerente de Administración y Finanzas	Jefe de Planificación y Presupuesto	Total
Agropecuaria Multigranjas	1	-	1	2
Imagen Radiologica Diagnostica	1	1	-	2
K-bas Productos y Servicios	1	1	-	2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

Como técnica de campo se empleó la encuesta, mediante un cuestionario de preguntas cerradas, utilizando la escala frecuencial de tipo Likert. La validez del instrumento se verificará con la participación y la consiguiente evaluación de diez (10) expertos, en el área de Administrativa y en Metodología de la Investigación. En este estudio la confiabilidad se realizó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,88, resultando confiable. El tratamiento estadístico de los datos, se realizará un proceso de estadística descriptiva.

Tabla 2. Baremo para la Interpretación de los Resultados

Alternativa	Intervalo	Categoría
Nunca (1)	$1.00 \leq x \leq 1.80$	Muy baja
Casi nunca (2)	$1.81 \leq x \leq 2.61$	Baja
Algunas veces (3)	$2.62 \leq x \leq 3.42$	Moderada
Casi siempre (4)	$3.43 \leq x \leq 4.23$	Alta
Siempre (5)	$4.24 \leq x \leq 5.00$	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2023)

A partir de allí, se estimarán medidas de tendencia central (media aritmética) con el fin de obtener el puntaje que representará la gestión presupuestaria como herramienta de control financiero en las pequeñas y medianas empresas en cada una de las dimensiones que se analizarán por medio del baremo de interpretación:



## 4. Resultados

Tabla 3. Gestión Presupuestaria

Variable: Gestión presupuestaria								
Dimensiones	Escala de Respuestas					Total	Media aritmética del indicador	Baremo
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca			
	Fr(%)	Fr(%)	Fr(%)	Fr(%)	Fr(%)			
Proceso Presupuestario	48.89	2.22	11.11	20.00	17.78	100.00	3.24	Moderada presencia
Tipos de Presupuestos	73.61	4.17	0.00	16.67	5.56	100.00	4.28	Muy alta presencia
Media aritmética por opción de respuesta	61.25	3.19	5.55	18.33	11.67			
Media aritmética de la dimensión	3.76							
Categoría	Alta presencia							
Intervalo del baremo	3.43 ≤ X ≤ 4.23							

Fuente elaboración propia (2022)

En la Tabla 3, se resume el comportamiento de la variable gestión presupuestaria bajo la perspectiva de sus dimensiones, donde se pudo establecer una tendencia positiva con respecto al proceso presupuestario, al presentar una participación de 48.89% siempre, 20% casi nunca, 17.78% nunca, 11.11% algunas veces y 2.22% casi siempre, para derivar en una media aritmética de 3.24, cuyo valor se relaciona con una moderada presencia en las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, en cuanto a los tipos de presupuestos se observa una tendencia positiva en la presencia de estos, al mostrar valores de 73.61% 16.67% casi nunca, 5.56% nunca y 4.17% casi siempre. La media aritmética asociada a estos valores es de 4,28, la cual supone una muy alta presencia de este indicador.

En resumen, la variable gestión presupuestaria en las empresas analizadas presenta una participación promedio de 61.25% siempre, 18.33% casi nunca, 11.67% nunca, 5.55% algunas veces y 3.19% casi siempre, lo cual implica una media aritmética de 3.76 que se relaciona con una alta presencia, y, por ende, una tendencia positiva de la gestión presupuestaria en las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 4. Control Financiero

Variable: Control financiero								
Dimensiones	Escala de Respuestas					Total	Media aritmética del indicador	Baremo
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca			
	Fr(%)	Fr(%)	Fr(%)	Fr(%)	Fr(%)			
Objetivos Financieros	55.56	0.00	16.66	2.78	25	100.00	3.58	Moderada presencia
Instrumentos de medición para el control financiero	22.22	0.00	22.22	11.11	44.44	100.00	2.44	Muy alta presencia
Media aritmética por opción de respuesta	61.25	3.19	5.55	18.33	11.67			
Media aritmética de la dimensión	3.01							
Categoría	Moderada presencia							
Intervalo del baremo	2.61 ≤ X ≤ 3.42							

Fuente elaboración propia (2023)

En la Tabla 4, se resume el comportamiento de la variable control financiero desde la perspectiva de sus dimensiones, donde se pudo establecer una tendencia positiva con respecto a los objetivos financieros, al presentar una participación de un 55.56% siempre, 25% nunca, 16.66% algunas veces y 2.78% casi nunca, para arrojar una media aritmética de 3.58 cuyo valor se relaciona con una alta presencia del análisis de los objetivos financieros en las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, en cuanto a la aplicación de instrumentos de medición para el control financiero en las mencionadas empresas, se observa una tendencia negativa en la presencia de estos, ya que de las respuestas obtenidas de la población encuestada se registran los siguientes valores: 44.44% nunca, 22.22% siempre, 22.22% algunas veces y 11.11% casi nunca.

Por último, la variable control financiero en las empresas analizadas presenta una participación promedio de 38.89% siempre, 34.72% nunca, 19.44% algunas veces y 6.94% casi nunca, lo cual representa una media aritmética de 3.01 que se relaciona con una moderada presencia, por lo cual se puede afirmar que, en las pequeñas y medianas empresas, no obstante que los objetivos financieros son conocidos, su medición no se realiza de manera permanente ni se considera consistentemente dentro de la gestión financiera, sino solo de forma eventual. De esta manera, las empresas pierden información valiosa para orientar la toma de decisiones.

### Discusión de los resultados

Al describir el proceso presupuestario en las pequeñas y medianas empresas, se observa una moderada presencia de las etapas que lo conforman, concentrado básicamente en su elaboración y ejecución, acompañado en menor medida, sin dejar de ser totalmente relevantes, por las fases de preiniciación y evaluación. Sin embargo, se deja de lado la etapa de control.

Las etapas mencionadas son fundamentales en el proceso presupuestario, definido por Pérez-Carballo (2013) como un plan de acción dirigido a formular políticas de gestión, concretar programas, asignar recursos, así como definir responsabilidades, incluyendo la preparación de proyecciones económico-financieras en términos monetarios.

Así, en el contexto en las pequeñas y medianas empresas, las mismas están comprometidas con las diferentes fases del proceso presupuestario, aunque en menor medida con relación a la etapa de control, la cual, de acuerdo con lo expresado por Burbano (2011), mide la ejecución de todas y cada una de las actividades organizacionales, mediante la confrontación de los pronósticos con la realidad, tomando como referencia el presupuesto. De allí, la importancia del mismo a pesar de que éste es escasamente considerado por las pequeñas y medianas empresas.

Con relación a la fase de preiniciación, las empresas se concentran en recopilar información del entorno, construir premisas, comunicar al personal los objetivos, áreas de interés y políticas a aplicar en la elaboración del presupuesto. A partir de ello, se formulan los presupuestos por áreas de responsabilidad, para de esta manera expresar los objetivos a alcanzar en unidades monetarias.

Una vez establecidos los presupuestos y puestos en marcha los planes, la empresa se centra en el logro de los objetivos trazados, procurando el uso eficiente de los recursos disponibles. Culminado el periodo objeto de presupuesto, se prepara un informe de los resultados obtenidos, incluyendo las variaciones, las cuales serán objeto de análisis.

Ahora bien, al caracterizar los tipos de presupuestos en las pequeñas y medianas empresas se observa una fuerte presencia positiva de los mismos; esto es, presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de gastos y presupuestos financieros, los cuales, siguiendo el criterio de campo de aplicabilidad en la empresa considerado por Burbano (2011), abarcan dos (2) tipos de presupuesto: de operación o económicos y los financieros.

El presupuesto de ventas elaborado por las empresas objeto de estudio para un periodo determinado refleja las proyecciones estimadas en unidades monetarias tanto por producto como por zonas. Este se acompaña del presupuesto de producción, el cual refleja la cantidad planificada de los servicios a prestar en el periodo objeto de presupuesto. Por otro lado, las empresas elaboran un presupuesto de gastos operativos a fin de proyectar los recursos necesarios para desarrollar los servicios a prestar al consumidor final.

Los resultados de las operaciones son consolidados en los presupuestos financieros. Burbano (2011) afirma que los presupuestos financieros incluyen el cálculo de partidas y/o rubros utilizados fundamentalmente en el estado de situación financiera: el de tesorería y el de capital. Sin embargo, y a pesar de su relevancia para la gestión empresarial, casi nunca son preparados por las empresas objeto de estudio.

Del análisis de los resultados con relación a la gestión presupuestaria se evidencia una alta presencia de la misma, centrada en las fases de elaboración y ejecución, acompañados de la preiniciación y la evaluación, así como en la preparación de los presupuestos de ventas, producción y gastos operativos. De esta manera, el control presupuestario, así como los presupuestos financieros, pasan a segundo plano en las pequeñas y medianas empresas.

Este planteamiento concuerda con los resultados obtenidos por Santiago, Paz y Martínez (2017), en la investigación titulada “Gestión presupuestaria en las empresas productoras de oleaginosas”, donde se concluye que el sector oleaginosas solo utiliza en forma parcial el sistema de información integrado en la gestión presupuestaria. Una de las empresas lo utiliza en forma conectiva con todas las áreas organizacionales, a pesar de poseer efectivos sistemas de información para la formulación de los presupuestos de gastos operacionales y de producción.

Por otro lado, al analizar los objetivos financieros a considerar en el control financiero en las pequeñas y medianas empresas se evidencia una alta presencia de los mismos. Para Puente et al. (2017), estos constituyen la obligación (compromiso) con los resultados tales como el incremento de la rentabilidad empresarial, disminuyendo niveles de endeudamiento, crecimiento de dividendo, apreciación del precio de las acciones o generación de un buen flujo de efectivo.

Siendo un elemento vital de la gestión financiera, el establecimiento de los objetivos financieros va dirigido a maximizar los beneficios de la empresa. De ellos derivan una serie de propósitos alternos centrados en la utilidad. Dada su importancia, la divulgación de los mismos al personal de la empresa es vital para su alcance, así como para el logro de los objetivos estratégicos.

La identificación de los objetivos financieros va más allá de la maximización de los beneficios. Supone, entre otros aspectos, el aumento de los ingresos, la rentabilidad y del flujo de efectivo. La medición del alcance de estos se logra implementando medidas como el análisis de indicadores y los presupuestos. A pesar de la importancia de esto, las empresas objeto de estudio de esta investigación, no obstante que disponen de la información necesaria, no están comprometidas con la medición de los objetivos financieros.

Ahora bien, al analizar los instrumentos de medición para el control financiero en las pequeñas y medianas empresas se evidencia una baja presencia, tanto en términos de indicadores financieros como presupuestos. Dichos instrumentos de medición permiten llevar a cabo el proceso de control financiero, en el cual, según Córdoba (2012), se desarrollan tres (3) actividades: medición del desempeño real, comparación contra un estándar y puesta en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones.

Si bien Gitman y Zutter (2016) consideran que el análisis de indicadores financieros incluye métodos de cálculo e interpretación de indicadores financieros para analizar y supervisar el desempeño de la organización, éste es escasamente considerado por las empresas objeto de estudio como herramienta de control, análisis y supervisión.

De igual forma, el presupuesto, definido por Burbano (2011), como herramienta de control que permite comparar los resultados reales con los presupuestados, determinar las variaciones y suministrar a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas, es poco relevante para las empresas de la muestra como instrumento de medición para el control financiero.

Del análisis de los resultados con relación al control financiero se evidencia una moderada presencia del mismo, centrado en la identificación de los objetivos financieros a considerar para el control financiero. De esta manera, los instrumentos de medición para el control financiero son poco relevantes para las pequeñas y medianas empresas.

Esta apreciación guarda relación con la investigación desarrollada por Saldarriaga, Loor y Pérez (2019), titulada “Propuesta de sistema de control financiero del modelo de franquicia Cruz Azul, regional Manabí”, la cual concluye que existen factores críticos del negocio limitantes de su crecimiento; por no cumplir los parámetros establecidos para cada indicador. A la vez, se planteó llevar a cabo un control financiero capaz de cumplir con el objetivo planteado en la investigación para el logro de un crecimiento sostenido del negocio.

### Conclusiones

Una vez realizado el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la investigación, se formulan las conclusiones derivadas de los hallazgos obtenidos en la problemática que motivó la investigación en el ámbito en las pequeñas y medianas empresas, de manera particular con relación a los objetivos específicos, los cuales constituyen los planteamientos medulares que orientaron el estudio.

En relación al primer objetivo específico, describir el proceso presupuestario en las pequeñas y medianas empresas, se concluye la existencia de una moderada presencia de las etapas que lo conforman, donde las empresas concentran esfuerzos básicamente en su elaboración y ejecución, mientras que las fases de preiniciación y evaluación se observan con poca relevancia y no se presta la debida atención al control, el cual constituye un factor crítico, ya que no se vigila el adecuado uso de los recursos, considerando, sobre todo, el incierto entorno económico reinante en el país.

Respecto al segundo objetivo específico, caracterizar los diferentes tipos de presupuesto en las pequeñas y medianas empresas, los resultados obtenidos permiten determinar una muy alta tendencia de dichas empresas a elaborar los presupuestos de ventas, producción, gastos y financieros, lo cual evidencia una adecuada disciplina en la asignación de los recursos a las distintas actividades organizacionales, en función de los objetivos y metas establecidos en cada tipo de presupuesto.

Continuando con el tercer objetivo específico, analizar los objetivos financieros a considerar en el control financiero en las pequeñas y medianas empresas, entendiendo estos como el compromiso de obtener resultados, tales como el incremento de la rentabilidad empresarial, disminución de endeudamiento, crecimiento de dividendos, apreciación del precio de las acciones o generación de un buen flujo de efectivo, se concluye que, las empresas han enfocado acciones en identificar, establecer y divulgar los mismos en el personal de la gerencia de finanzas para estimular su cumplimiento en aras de un desempeño exitoso de la gestión financiera del negocio, sin embargo, se observa debilidad en la medición de los objetivos financieros.

En referencia al cuarto objetivo específico, analizar los instrumentos de medición para el control financiero en las pequeñas y medianas empresas, se evidencia un aspecto crítico que requiere especial atención, ya que, no obstante que se preocupan por formular los objetivos financieros y los presupuestos, no utilizan los indicadores financieros ni la comparación de los presupuestos estimados con los resultados de la ejecución real, para medir el control financiero.

Por último, en atención al quinto y último objetivo específico, proponer lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión presupuestaria y el control financiero en las pequeñas y medianas empresas, en virtud de las conclusiones previamente descritas, se presentan estrategias orientadas a ejecutar las acciones pertinentes para implementar en las empresas los procesos requeridos a fin de realizar un efectivo control financiero, así como para reforzar las acciones que se vienen tomando con el objeto de consolidar su ejecución y resultados.

Como resumen derivado de todas las conclusiones expuestas y en concordancia con el objetivo general de la investigación, analizar la gestión presupuestaria como herramienta de control financiero en las pequeñas y medianas empresas, se determina que las empresas objeto de estudio utilizan parcialmente el control presupuestario como herramienta para el control financiero, al no prestarle debida atención a las etapas de preiniciación, control y evaluación, asimismo, no obstante que establecen objetivos financieros, no realizan una efectiva medición de los mismos, todo lo cual se traduce en una débil gestión financiera que afecta su desarrollo y fortalecimiento en el mercado.

## Referencias bibliográficas

- Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Cuarta edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Cárdenas y Nápoles, R. (2008). *Presupuestos*. Segunda edición. México D.F. México. Editorial Mc Graw Hill.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. México. Editorial Pearson.
- Del Río González. C. (2009). *El presupuesto*. Décima edición. México. Editorial Cengage learning.
- Díaz, M.; Parra, R.; López, L. (2012). *Presupuestos: enfoque para la planeación financiera*. Primera edición. Colombia. Editorial Pearson.
- Gitman, L.; Zutter, Ch. (2012). *Principios de administración financiera*. Décimo segunda edición. México. Editorial Pearson Educación.
- Hill, Ch.; Jones, G. (2011). *Administración estratégica*. Novena edición. México. Editorial Cengage learning.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado*. Decimocuarta edición. Colombia. Editado por Universidad Externado de Colombia.
- Parra Olivares, Javier (2008). *Guía de muestreo*. Cuarta edición. Maracaibo, Venezuela. Editado en los talleres de reproducción de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.
- Pelekais, Cira de; Seijo, Cristina; Neuman, Noel; Tromp, Linda (2014). *El ABC de la investigación*. Sexta edición. Maracaibo, Venezuela. Editado por Ediciones Astro Data, S.A.
- Pérez- Carballo Veiga, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Octava edición. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Robbins, S.; Coulter, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México. Editorial Pearson.
- Robles Roman, Carlos (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Primera edición. Estado de México, México. Editorial Red Tercer Milenio.
- Rodríguez Noriega, Yajaira; Ochoa de Rangel, Nilda; Pineda, Miguel (2010). *La experiencia de investigar*. Primera reimpresión de la tercera edición 2008. Valencia, Venezuela. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Sainz de Vicuña A., José M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Quinta edición. España. ESIC Editorial.
- Thompson, A.; Gamble, John E.; Peteraf M.; Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. Decimoctava edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Van Horne, James C.; Wachowicz, John M. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Decimotercera edición, editorial Pearson. México.
- Warren, C.; Reeve, James; Fess, O. (2019). *Contabilidad administrativa*. Vigésima edición. México. Editorial Thompson.
- Welsch, G.; Hilton, R.; Gordon, P.; Noverola, C. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. Sexta edición. México. Editorial Pearson.
- Williams, Ch. (2013). *Administración*. Sexta edición. México, D.F., México. Editorial Cenage Learning.