

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

UNIDAD DE POSGRADO

**APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA PARA LA  
MEJORA DE LA CAPACIDAD ECONÓMICA EN LAS  
MICRO EMPRESAS DEL CALLAO EN EL 2013**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magister, mención en Banca y Finanzas

AUTOR

Abdias Armando Torre Padilla

Lima – Perú

2015

# DEDICATORIA

---

**A mi Alma Mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, como testimonio de gratitud.**

**A mi esposa: Yoni, a mis Hijos: Diana, Armando, Cecilia, y María del Carmen por el apoyo incondicional que me brindaron y por los momentos no compartidos durante muchos días y fines de semana, para la realización de la presente Tesis.**

## Índice General

|  |     |
|--|-----|
| DEDICATORIA .....  | ii  |
| RESUMEN .....  | xiv |
| ABSTRACT .....   | xv  |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....                                  | 1   |
| 1.1 Situación Problemática.....                                | 8   |
| 1.1.1 Alcance .....  | 12  |
| 1.1.2 Importancia .....  | 12  |
| 1.2 Formulación del Problema.....                              | 14  |
| 1.2.1 Problema General.....                                    | 14  |
| 1.2.2 Problemas Específicos.....                               | 15  |
| 1.3 Justificación Teórica .....                                | 15  |
| 1.4 Justificación Práctica .....                               | 18  |
| 1.5 Objetivos.....   | 19  |
| 1.5.1 Objetivo General .....                                   | 19  |
| 1.5.2 Objetivos Específicos.....                               | 20  |
| 1.6 Hipótesis.....   | 20  |
| 1.6.1 Hipótesis General.....                                   | 20  |
| 1.6.2 Hipótesis Específicas .....                              | 20  |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....                                | 21  |
| 2.1 Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación..... | 21  |
| 2.1.1 Definición de Epistemología.....                         | 23  |
| 2.1.2 Epistemología de la Gestión Empresarial .....            | 23  |
| 2.1.3 Antecedentes Históricos de la Administración .....       | 26  |
| 1) Enfoque Clásico.....  | 27  |
| 2) Enfoque Conductual .....                                    | 28  |
| 3) Enfoque de las Ciencias Administrativas .....               | 28  |
| 4) Enfoque Contingente .....                                   | 29  |

|  |    |
|--|----|
| 5) Enfoque Procedimental.....  | 29 |
| 6) Enfoque de Sistemas.....  | 31 |
| 2.1.4 Escenarios Epistemológicos de Administración para las MYPE ..... | 34 |
| 2.2 Antecedentes de Investigación.....                                 | 35 |
| 2.3 Bases Teóricas.....  | 46 |
| 2.3.1 Empresa.....   | 46 |
| 2.3.1.1 Concepto .....   | 46 |
| 2.3.1.2 Finalidad.....   | 48 |
| 2.3.1.3 Finalidades Económicas y Sociales .....                        | 49 |
| 2.3.1.4 Características de la Empresa.....                             | 50 |
| 2.3.1.5 Recursos de la Empresa .....                                   | 51 |
| Los Recursos Humanos .....   | 51 |
| Los Recursos Materiales .....  | 51 |
| Los Recursos Financieros .....   | 52 |
| Recursos Tecnológicos .....  | 52 |
| La Información.....  | 52 |
| 2.3.1.6 Clasificación de las Empresas.....                             | 53 |
| Según el Tamaño de la Empresa .....                                    | 53 |
| 2.3.1.7 Contabilidad de la Empresa .....                               | 54 |
| A. Estructura Financiera .....   | 55 |
| B. Transacciones Contables.....  | 56 |
| 2.3.1.8 Capacidad Económica.....                                       | 57 |
| 2.3.1.9 Competitividad Empresarial.....                                | 58 |
| 2.3.1.10 Crecimiento Empresarial .....                                 | 61 |
| 2.3.1.11 Medida de Crecimiento Empresarial.....                        | 63 |
| A. Ventas .....  | 64 |
| B. Utilidad del Ejercicio .....  | 65 |
| C. Activo Total .....  | 65 |
| D. Activo a Largo Plazo .....  | 66 |
| 2.3.2 Las MYPE .....   | 66 |
| 2.3.2.1 Definición de MYPE.....  | 68 |
| 2.3.2.2 Características de las MYPE .....                              | 69 |
| A. En cuanto al número total de trabajadores.....                      | 70 |
| B. En cuanto a los niveles de ventas anuales .....                     | 70 |

|   |     |
|---|-----|
| C. En cuanto al comercio y administración .....   | 71  |
| D. Para complementar ésta lista de características, vamos<br>a añadir las siguientes..... | 71  |
| 2.3.2.3 Requisitos para considerarse como MYPE .....                                      | 72  |
| 2.3.2.4 Importancia de las MYPE para la sociedad .....                                    | 73  |
| 2.3.2.5 Microempresario.....  | 78  |
| 2.3.3 Administración Financiera .....   | 79  |
| 2.3.3.1 Gestión Financiera .....  | 79  |
| 2.3.3.2 Definición de Finanzas .....  | 84  |
| A. ¿Qué son las Finanzas? .....   | 84  |
| B. ¿Cuál es el rol de la Finanzas? .....  | 85  |
| C. Importancia de la Administración Financiera.....                                       | 86  |
| 2.3.3.3 Administración del Capital de Trabajo .....                                       | 88  |
| 2.3.4 Planificación .....   | 89  |
| 2.3.4.1 Planificación Financiera.....   | 91  |
| A. Concepto.....  | 91  |
| B. Clases de Planificación Financiera.....  | 92  |
| 1) Planes financieros a largo plazo (estratégicos).....                                   | 93  |
| 2) Planes financieros a corto plazo (operativos).....                                     | 94  |
| 2.3.4.2 La planeación del efectivo: Presupuesto de caja .....                             | 95  |
| A. Concepto.....  | 96  |
| B. Pronóstico de Ventas .....   | 96  |
| C. Pronósticos Externos .....   | 97  |
| D. Pronósticos Internos .....   | 97  |
| E. Pronósticos Combinados .....   | 97  |
| 2.3.4.3 La planificación de utilidades.....   | 98  |
| 2.3.4.4 Los presupuestos de caja y los estados financieros<br>proforma .....              | 99  |
| 2.3.4.5 Preparación del presupuesto de efectivo .....                                     | 100 |
| A. Ingresos de efectivo .....   | 100 |
| B. Salidas de efectivo .....  | 100 |
| C. Flujo de efectivo neto, efectivo final, financiamiento y<br>efectivo excedente .....   | 101 |
| D. Evaluación del presupuesto de efectivo.....  | 102 |

|  |         |
|--|---------|
| CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....  | 103     |
| 3.1 Tipo y diseño de Investigación .....   | 103     |
| 3.1.1 Tipo de Investigación .....  | 103     |
| 3.1.2 Diseño de la Investigación .....   | 105     |
| 3.2 Unidad de Análisis .....   | 107     |
| 3.3 Población de Estudio .....   | 107     |
| 3.4 Tamaño de Muestra .....  | 108     |
| 3.5 Selección de Muestra .....   | 110     |
| 3.6 Técnicas de Recolección de Datos .....   | 111     |
| 3.7 Análisis e Interpretación de la Información .....  | 112     |
| <br>CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....   | <br>114 |
| 1) Ambiente de las MYPE .....  | 115     |
| 2) Gestión en las MYPE .....   | 115     |
| 3) Crecimiento de las MYPE.....  | 115     |
| 4) Competencia de las MYPE.....  | 116     |
| 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados .....   | 117     |
| Pregunta 1: ¿En qué sector de la economía se encuentra su<br>empresa? .....                                    | 117     |
| Pregunta 2: ¿Cuántos años de vida tiene su empresa? .....  | 119     |
| Pregunta 3: ¿Cuántas personas trabajan en su micro empresa? .....  | 120     |
| Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de educación?.....   | 122     |
| Pregunta 5: ¿Cuál es el nivel educativo promedio de sus<br>trabajadores? .....                                 | 123     |
| Pregunta 6: ¿Posee conocimientos de administración y/o experiencia<br>técnica para dirigir su empresa? .....   | 125     |
| Pregunta 7: ¿Sólo emplea intuición y experiencia para sacar adelante<br>su microempresa?.....                  | 129     |
| Pregunta 8: En su micro empresa, ¿suelen planificar sus ingresos y<br>egresos de efectivo? .....               | 131     |
| Pregunta 9: Si se planifica a corto plazo, ¿Qué herramienta financiera<br>utiliza para tomar decisiones? ..... | 132     |
| Pregunta 10: ¿Qué tan fácil es para su empresa conseguir<br>financiamiento? .....                              | 134     |

|   |     |
|---|-----|
| Pregunta 11: ¿Ha tomado algún préstamo para solucionar alguna necesidad financiera de su empresa? .....   | 136 |
| Pregunta 12: ¿Está al tanto, que cualquier institución financiera le exige presentar presupuesto de caja, cuando se acude a solicitar un préstamo? .....      | 137 |
| Pregunta 13: ¿Sabe usted cómo se hace un presupuesto de caja?.....  | 139 |
| Pregunta 14: ¿Tiene o cuenta con algún tipo de asesoramiento financiero?.....   | 141 |
| Pregunta 15: En su opinión, ¿se han perdido los temores a la formalización de las MYPES que solían tener antes los directivos propietarios? .....             | 143 |
| Pregunta 16: ¿Considera que se ha incrementado el valor de su empresa? .....  | 144 |
| Pregunta 17: ¿Cuál cree que es la capacidad económica de su empresa? .....  | 146 |
| Pregunta 18: Según su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades que son un impedimento para el crecimiento de su MYPE? .....                          | 148 |
| Pregunta 19: ¿Considera que los factores que pueden llevar a un fatal desenlace de las micro empresas pueden ser? .....                                       | 151 |
| Pregunta 20: Considera que para garantizar el crecimiento y la eficiencia de su MYPE, ¿es necesario la capacitación de todo su personal incluido usted? ..... | 154 |
| Pregunta 21: ¿Cree usted que su empresa tiene potencial para crecer?...   | 156 |
| Pregunta 22: ¿Ha considerado en ampliar su negocio? .....   | 157 |
| Pregunta 23: ¿Está usted en disposición de invertir más, para que pueda obtener una mayor rentabilidad?.....  | 159 |
| Pregunta 24: ¿Está compitiendo su empresa con otras empresas?.....  | 161 |
| Pregunta 25: Sabe usted, ¿quién es su competidor más cercano?.....  | 162 |
| Pregunta 26: ¿Le gustaría competir con empresas más grandes? .....  | 164 |
| Pregunta 27: ¿Está usted conforme con las utilidades generadas por la inversión que ha efectuado su empresa?.....   | 166 |
| Pregunta 28: Actualmente, ¿cuenta su empresa con recursos para hacer nuevas inversiones?.....   | 168 |

|  |         |
|--|---------|
| Pregunta 29: En el tiempo de vida que tiene su empresa, ¿ha logrado incrementar el volumen de sus ventas? .....  | 170     |
| Pregunta 30: En el tiempo de vida que tiene su empresa, ¿ha logrado incrementar el volumen de sus clientes? .....  | 171     |
| Pregunta 31: ¿Es satisfactorio el manejo de los recursos de la empresa? .....  | 173     |
| Pregunta 32: ¿Cómo cree que ha sido el manejo de los recursos financieros de su empresa? .....   | 174     |
| Pregunta 33: ¿Es consciente que la capacitación de sus directivos en gestión financiera, es un factor determinante para la competitividad de su empresa? ..... | 176     |
| 4.2 Pruebas de hipótesis y presentación de resultados .....  | 178     |
| 4.2.1 Prueba de Hipótesis General .....  | 178     |
| 4.2.2 Pruebas de Hipótesis específicas .....   | 183     |
| 4.2.2.1 Con el conocimiento del Presupuesto de Caja, la capacidad de competencia es más eficaz .....   | 183     |
| 4.2.2.2 Determinar la influencia que ejerce el empleo de Presupuesto de Caja con la capacidad de crecimiento .....   | 187     |
| <br>CAPÍTULO 5: IMPACTOS .....   | <br>192 |
| 5.1 Propuestas para la solución del problema .....   | 193     |
| 5.1.1 Procedimiento a seguir .....   | 193     |
| 5.1.1.1 Levantar información en las MYPE. ....   | 193     |
| 5.1.1.2 Proyectar los ingresos de efectivo período a período.....  | 194     |
| 5.1.1.3 Proyectar las salidas de efectivo período a período .....  | 194     |
| 5.1.1.4 Tabulación de las entradas y salidas de efectivo .....   | 195     |
| 5.1.1.5 Disposición detallada de las necesidades financieras .....   | 196     |
| 5.1.1.6 Vigílese como progresa el Presupuesto de Efectivo .....  | 196     |
| 5.1.2 Caso de Aplicación .....   | 198     |
| 5.1.2.1 Elaboración del presupuesto de caja.....   | 204     |
| Solución.....  | 204     |
| Procedimiento para elaborar el Presupuesto de Caja .....   | 206     |
| 5.1.2.2 Elaboración de los Estados Proforma y del Flujo de Fondos ...  | 209     |
| A. Elaboración del Estado de Resultados Proforma.....  | 210     |

|  |     |
|--|-----|
| Procedimiento para elaborar el Estado de Resultados<br>Proforma .....                          | 211 |
| Impacto Económico .....  | 213 |
| B. Elaboración del Balance General Proforma .....  | 213 |
| Procedimiento para elaborar el Balance General<br>Proforma .....                               | 214 |
| Impacto Financiero .....   | 215 |
| C. Análisis del Estado de Flujo de Fondos .....  | 216 |
| D. Período de Recuperación .....   | 217 |
| 5.1.3 Argumentos de la Capacidad Económica .....   | 218 |
| 5.1.4 Argumentos de la Capacidad de Competencia .....  | 219 |
| 5.1.5 Argumentos de la Capacidad de Crecimiento .....  | 220 |
| 5.2 Beneficios que aporta la propuesta .....   | 221 |
| <br>   |     |
| CONCLUSIONES .....   | 224 |
| <br>   |     |
| RECOMENDACIONES .....  | 226 |
| <br>   |     |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....   | 228 |
| <br>   |     |
| ANEXOS .....   | 231 |
| ANEXO 1: Cuestionario de opinión a empresarios dueños de las<br>microempresas del Callao ..... | 232 |
| ANEXO 2: Manual de procedimientos para encuestadores .....                                     | 237 |

## LISTA DE CUADROS

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Cuadro 2.1:   | Características concurrentes para las MYPE .....   | 70  |
| Cuadro 2.2:   | Generación de empleo por sector empresarial 2004 .....   | 76  |
| Cuadro 2.3:   | MYPE formales según Actividad Económica - 2004 .....   | 76  |
| Cuadro 2.4:   | Modelo de Estructura de Presupuesto de Caja .....  | 101 |
| Cuadro 3.1:   | Datos para el cálculo de la muestra.....   | 109 |
| Cuadro 4.1:   | Sector de la economía donde se encuentran las MYPE del<br>Callao .....   | 117 |
| Cuadro 4.2:   | Años de vida que tienen las MYPE.....  | 119 |
| Cuadro 4.3:   | Número de personas trabajan en las MYPE.....   | 120 |
| Cuadro 4.4:   | Nivel de educación del microempresario .....   | 122 |
| Cuadro 4.5:   | Nivel educativo promedio de los trabajadores de las MYPE .....   | 123 |
| Cuadro 4.6:   | Directivos de las MYPE que poseen conocimientos de<br>administración y/o experiencia técnica para dirigir sus<br>empresas..... | 125 |
| Cuadro 4.6-A: | Directivos de las MYPE que poseen conocimientos de<br>administración y/o experiencia técnica para dirigir sus<br>empresas..... | 127 |
| Cuadro 4.7:   | Empleo de intuición y experiencia del microempresario en las<br>MYPE .....   | 129 |
| Cuadro 4.8:   | Planificación de ingresos y egresos de efectivo en las micro<br>empresas.....  | 131 |
| Cuadro 4.9:   | Herramienta de planificación financiera de corto plazo<br>utilizada para tomar decisiones .....                                | 132 |
| Cuadro 4.10:  | Facilidad de las MYPE para conseguir financiamiento .....  | 134 |
| Cuadro 4.11:  | Préstamo tomado para solucionar alguna necesidad<br>financiera de su empresa .....   | 136 |
| Cuadro 4.12:  | Conocimiento del requisito de presentar presupuesto de caja,<br>cuando se acude a solicitar un préstamo .....                  | 137 |
| Cuadro 4.13:  | Saben cómo se hace un presupuesto de caja .....  | 139 |
| Cuadro 4.14:  | Cuenta con algún tipo de asesoramiento financiero .....  | 141 |
| Cuadro 4.15:  | Pérdida de temor a la formalización que tienen los directivos<br>propietarios.....   | 143 |

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 4.16: Consideración del incremento del valor de la MYPE .....   | 144 |
| Cuadro 4.17: Capacidad económica de su empresa.....  | 146 |
| Cuadro 4.18: Dificultades que son impedimento para el crecimiento de las MYPE .....  | 148 |
| Cuadro 4.19: Factores que pueden llevar a un fatal desenlace de las MYPE .....   | 151 |
| Cuadro 4.20: Necesidad de capacitación de todo el personal y microempresario para garantizar el crecimiento y la eficiencia de las MYPE..... | 154 |
| Cuadro 4.21: Potencial que creen tener para el crecimiento de la MYPE.....   | 156 |
| Cuadro 4.22: Consideración de ampliar su MYPE .....  | 157 |
| Cuadro 4.23: Disposición de invertir más, para obtener mayor rentabilidad .....  | 159 |
| Cuadro 4.24: Competencia de la empresa con otras empresas.....   | 161 |
| Cuadro 4.25: Conoce a su competidor más cercano .....  | 162 |
| Cuadro 4.26: Disposición de competir con empresas más grandes.....   | 164 |
| Cuadro 4.27: Conformidad con las utilidades generadas por su inversión.....  | 166 |
| Cuadro 4.28: Su empresa cuenta con recursos para hacer nuevas inversiones .....  | 168 |
| Cuadro 4.29: Incremento en el volumen de ventas, en el tiempo de vida que tienen las MYPE .....  | 170 |
| Cuadro 4.30: Incremento del volumen de clientes en el tiempo de vida que tienen las MYPE .....   | 171 |
| Cuadro 4.31: Manejo satisfactorio de los recursos de su empresa .....  | 173 |
| Cuadro 4.32: Manejo de los recursos financieros de su empresa.....   | 174 |
| Cuadro 4.33: Capacitación de directivos de las MYPE en gestión financiera, es un factor determinante para la competitividad .....            | 176 |
| Cuadro 5. 1: Presupuesto de Caja de la Tienda.....   | 205 |
| Cuadro 5. 2: Estado de Resultados Proforma .....   | 210 |
| Cuadro 5. 3: Balance General Proforma .....  | 214 |
| Cuadro 5. 4: Estado de Flujo de Fondos de la Tienda .....  | 216 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| Gráfico 4.1:   | Sector de la economía en donde se encuentra las MYPE del Callao .....  | 118 |
| Gráfico 4.2:   | Años de vida que tienen las MYPE.....  | 119 |
| Gráfico 4.3:   | Número de personas trabajan en las MYPE.....   | 121 |
| Gráfico 4.4:   | Nivel de educación del microempresario .....   | 122 |
| Gráfico 4.5:   | Nivel educativo promedio de los trabajadores de las MYPE .....   | 124 |
| Gráfico 4.6:   | Directivos de las MYPE que poseen conocimientos de administración y/o experiencia técnica para dirigir sus empresas..... | 126 |
| Gráfico 4.6-A: | Directivos de las MYPE que poseen conocimientos de administración y/o experiencia técnica para dirigir sus empresas..... | 128 |
| Gráfico 4.7:   | Empleo de intuición y experiencia del microempresario en las MYPE .....  | 129 |
| Gráfico 4.8:   | Planificación de ingresos y egresos de efectivo en las micro empresas.....   | 131 |
| Gráfico 4.9:   | Herramienta de planificación financiera de corto plazo utilizada para tomar decisiones .....                             | 133 |
| Gráfico 4.10:  | Facilidad de las MYPE para conseguir financiamiento .....  | 135 |
| Gráfico 4.11:  | Préstamo tomado para solucionar alguna necesidad financiera de su empresa.....   | 136 |
| Gráfico 4.12:  | Conocimiento del requisito de presentar presupuesto de caja, cuando se acude a solicitar un préstamo .....               | 138 |
| Gráfico 4.13:  | Saben cómo se hace un presupuesto de caja.....   | 140 |
| Gráfico 4.14:  | Cuenta con algún tipo de asesoramiento financiero.....   | 142 |
| Gráfico 4.15:  | Pérdida de temor a la formalización que tienen los directivos propietarios.....  | 143 |
| Gráfico 4.16:  | Consideración del incremento del valor de la MYPE .....  | 145 |
| Gráfico 4.17:  | Capacidad económica de su empresa.....   | 146 |
| Gráfico 4.18:  | Dificultades que son impedimento para el crecimiento de las MYPE .....   | 149 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 4.19: Factores que pueden llevar a un fatal desenlace de las MYPE .....   | 152 |
| Gráfico 4.20: Necesidad de capacitación de todo el personal y microempresario para garantizar el crecimiento y la eficiencia de las MYPE..... | 154 |
| Gráfico 4.21: Potencial que creen tener para el crecimiento de la MYPE.....   | 156 |
| Gráfico 4.22: Consideración de ampliar su MYPE .....  | 158 |
| Gráfico 4.23: Disposición de invertir más, para obtener mayor rentabilidad .....  | 159 |
| Gráfico 4.24: Competencia de la empresa con otras empresas.....   | 161 |
| Gráfico 4.25: Conoce a su competidor más cercano .....  | 163 |
| Gráfico 4.26: Disposición de competir con empresas más grandes.....   | 165 |
| Gráfico 4.27: Conformidad con las utilidades generadas por su inversión.....  | 167 |
| Gráfico 4.28: Su empresa cuenta con recursos para hacer nuevas inversiones .....  | 168 |
| Gráfico 4.29: Incremento en el volumen de ventas, en el tiempo de vida que tienen las MYPE .....  | 170 |
| Gráfico 4.30: Incremento del volumen de clientes en el tiempo de vida que tienen las MYPE .....   | 172 |
| Gráfico 4.31: Manejo satisfactorio de los recursos de su empresa .....  | 173 |
| Gráfico 4.32: Manejo de los recursos financieros de su empresa.....   | 175 |
| Gráfico 4.33: Capacitación de directivos de las MYPE en gestión financiera, es un factor determinante para la competitividad .....            | 176 |
| Gráfico 4.34: Ubicación de la variable de Prueba (z) de la $H_0$ , de la Hipótesis General .....  | 181 |
| Gráfico 4.35: Ubicación de la variable de Prueba (z) de la $H_0$ , de la Hipótesis Específica 1) .....  | 185 |
| Gráfico 4.36: Ubicación de la variable de Prueba (z) de la $H_0$ , de la Hipótesis Específica 2) .....  | 189 |
| Gráfico 5.1: Diagrama de Flujo del Procedimiento de Elaboración del Presupuesto de Caja .....   | 197 |

## RESUMEN

La aplicación del Presupuesto de Caja tiene un papel fundamental en la mejora de la Capacidad Económica en las Micro empresas del Callao; por ello, resulta de sumo interés demostrar la hipótesis: *“La aplicación del presupuesto de caja, como herramienta de gestión de planificación financiera de corto plazo, mejora la capacidad económica en las micro empresas del Callao”*. A la luz de los cambios que son complicados y rápidos, es necesario destacar que en la actualidad la administración de las Micro y Pequeña Empresas (MYPEs) están enfrentando un gran reto originado por los problemas que devienen de una gestión empírica y, por tanto ineficaz, puesto que no toman en cuenta la planificación y el presupuesto de caja que se ve reflejado en una escasa o nula rentabilidad en los negocios. En consecuencia, para contribuir en la solución del problema mencionado se planteó el siguiente objetivo: *“Aplicar el presupuesto de caja, para mejorar la capacidad económica en las micro empresas del Callao”*.

Luego de hacer el análisis de la información obtenida a través de la encuesta tomada a una muestra constituida por 94 microempresas, se llegó a la conclusión que la aplicación del presupuesto de caja es una medida que incide en la mejora de la capacidad económica en las micro empresas del Callao. En este contexto, importa mucho el papel protagónico del microempresario, quienes deben procurar cambiar la forma de administrar las MYPE, y para ello, se propone el presupuesto de caja como un modelo práctico de gestión que contribuya con los resultados económicos de las microempresas. Por este motivo, toda gestión debería orientarse a esta herramienta financiera que les posibilite estimar sus necesidades financieras para que puedan tomar decisiones oportunas. Se requiere crear conciencia empresarial, y la intención de esta investigación es contribuir proporcionándoles los conocimientos e información necesaria para discernir cómo se puede integrar el presupuesto de caja en su gestión y cómo puede ser útil su experiencia en la administración de las MYPEs.

**Palabras clave:** Presupuesto de caja, capacidad económica, capacidad de competencia, crecimiento empresarial y MYPE.

## ABSTRACT

The implementation of a cash budget plays a fundamental role in improving the economic capacity in Micro enterprises from Callao; therefore it is of great interest to prove the hypothesis that "the implementation of the cash budget, as management tool for short term financial planning, improves economic capacity in micro enterprises from Callao".

In the light of the changes that are complicated and fast, it should be noted that currently the administration of Micro and Small Enterprises (MSEs) are facing a great challenge caused by problems that arise from an empirical management and thus ineffective, since they do not take into account planning and cash budget that is reflected in a low or zero profitability in business. Consequently, to contribute with the solution of the mentioned problem, the following objective is proposed: "Apply the cash budget, to improve the economic capacity in micro enterprises from Callao".

After perform the analysis of the information obtained through a survey taken to a sample of 94 micro enterprises, it allowed to conclude that the implementation of the cash budget is a measure that affects the improvement of the economic capacity in micro enterprises from Callao. In this context, the lead role of the entrepreneur is of great importance who should also seek to change the way of managing MYPEs, and therefore proposes the cash budget as a practical model of management that contribute to the economic performance of enterprises. For this reason all management should be oriented to this financial tool enabling them to estimate their financial needs in order to make timely decisions. It is required to raise business awareness, and the intention of this research is to contribute by providing the knowledge and information needed to discern how the cash budget can be integrated into its management and how it can be a useful experience in the administration of MYPEs.

Key words: Budget box, economic capacity, capacity of competition, business growth and MYPE.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

La presente tesis intitulada “Aplicación del presupuesto de caja para la mejora de la capacidad económica en las micro empresas del Callao en el 2013”, se constituye como una guía y herramienta de trabajo para que los dueños-directivos de las MYPE del Callao superen los métodos rutinarios de planificación. Aquí se encontrará una manera sistemática y sencilla de hacerlo a través del presupuesto de caja, y debidamente aplicados servirán para que su administración se conduzca en forma ordenada. Precisamente, la investigación está orientada al tema de la planificación financiera de corto plazo, centrando su estudio en el presupuesto de caja. Su elección, surgió de la inquietud por confirmar que la dirección incompetente de las micro empresas del Callao, son el motivo por el cual se dan los desenlaces fatales.

Para contribuir en la solución del problema mencionado, se ha fijado el objetivo: *“aplicar el presupuesto de caja, para mejorar la capacidad económica de las micro empresas del Callao”*.

A la luz de los procesos de cambios que son tan complicados y rápidos en el mundo y que a veces son difíciles de comprender, el sector empresarial tiene que adecuarse a esos cambios, especialmente en aquellas áreas que exigen nuevas concepciones de gestión, como la planificación financiera de corto plazo, con el fin de que las empresas sean administradas con eficacia.

Si bien un factor clave para el mantenimiento de su participación en un mercado de alta competitividad y de crecimiento sostenido de las empresas, es que su gestión debe ser competente, esta situación es el común

denominador de las grandes empresas y también debería serlo para las microempresas; sin embargo, no es así porque la mayoría de microempresarios no están capacitados. Los microempresarios, preocupados por el futuro de las MYPE están obligados a seguir el ejemplo de los directivos de las grandes empresas, quienes se capacitan constantemente en herramientas de gestión. De lo contrario, corren el riesgo de que su poca preparación los lleve al fracaso. Este problema solo puede discutirse en un contexto de un programa de capacitación para los microempresarios, quienes desde las empresas se propongan alcanzar sus objetivos, por lo cual es importante y necesario promover un programa de capacitación que incluya una herramienta financiera, como es el presupuesto de caja.

Considerando que el presupuesto de caja es una herramienta financiera importante para la gestión de las empresas, resulta procedente abordarlo y adecuarlo para el propósito de esta investigación, esta afirmación nos indica por qué es necesario entenderla para aplicarla. En la presente investigación se presenta un diseño especialmente preparado para que sea entendido con un mínimo de esfuerzo, y se estima que puede ayudar a los directivos de las microempresas que consideran la adopción del presupuesto de caja con el fin de que logren la eficacia de su gestión financiera.

Los presupuestos son incluyentes, porque su aplicación comprende a toda una empresa, como también pueden formularse en cualquier segmento de ella. Al mismo tiempo establece objetivos para cada actividad, por lo que son relativamente detallados. El presupuesto, es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Es así, que esta investigación se basa en la aplicación del presupuesto de caja; pretendemos contribuir en la mejora de la capacidad económica de las microempresas del Callao, con lo que nuestro objetivo se habría cumplido.

La forma de administrar las MYPE del Callao tienen que ser cambiadas, para ello, proponemos que los microempresarios adopten el presupuesto de caja

como modelo práctico de gestión que debe contribuir a alcanzar sus objetivos, por tanto, es una necesidad impostergable que su gestión se oriente a la planificación financiera a través del presupuesto de caja para que posibilite la proyección de sus ingresos y egresos, que junto al análisis de sus resultados, les sirva para estimar sus necesidades financieras, y tomar decisiones oportunas.

Muchos gerentes de diversas empresas sostienen que la planificación financiera es la esencia de la gestión de una empresa. Por tal razón en la presente investigación se plantea un modelo de planificación financiera haciendo uso de una metodología para enseñar cómo se elabora y presenta un presupuesto de caja, el cual se formula teniendo en cuenta los problemas que afrontan en la vida real los dueños-directivos de las micro empresas del Callao.

Este estudio está orientado fundamentalmente, a los microempresarios del Callao, quienes dirigen empíricamente sus negocios, no conocen de finanzas y que se preguntan consciente o inconscientemente cómo van a desarrollar sus actividades en su empresa. Es a quienes, nuestra propuesta debe servirles de modelo para su aprendizaje, para que puedan manejar la esencia fundamental de las finanzas a través del presupuesto de caja, de la misma forma cómo lo hacen las grandes empresas.

La motivación del desarrollo del presente estudio radica fundamentalmente en el deseo de plantear el uso del presupuesto de caja -herramienta de planificación financiera-, que tienda a superar las barreras que generan la dirección incompetente de las microempresas que interfieren significativamente en su crecimiento, de tal forma que se logre revertir esta situación y se alcance una administración eficaz, que permita mejorar su capacidad económica. Entre las diversas barreras que se evidencian en el funcionamiento de las MYPE mencionamos las siguientes:

- Carencia de conocimientos gerenciales para administrar sus negocios, por lo que adoptan una actitud empírica, que consiste en

hacer de todo, centran su atención en “el día a día”. No tiene tiempo para reflexionar, para hacer autocrítica. Carecen de visión a largo plazo, no planifica, no prevén, no anticipan. Simplemente, reaccionan (carece de actitud estratégica) es decir a medida que van surgiendo nuevas situaciones, recién actúan adoptando un criterio personal. Hacen de todo.

- Un error común de los dueños directivos, es que cuando las MYPE empiezan a crecer, siguen haciendo de todo por la fuerza de la costumbre, esta forma de actuar no tiene la virtud de identificar y cuantificar las actividades de mayor importancia “relativa”: no delegan, y como consecuencia, hay pérdida de tiempo que implica no prestar la debida atención a las decisiones de mayor importancia.
- Falta de una herramienta de planificación financiera que permita una eficiente y efectiva proyección de sus ingresos y egresos de efectivo, que se necesita para determinar sus necesidades financieras de corto plazo y para poder conseguir financiamiento -si fuera el caso- de las instituciones financieras.
- Una de la inquietudes formuladas por los pequeños empresarios es que al evaluar una solicitud de crédito, los funcionarios de los bancos solo miran la “historia” y las garantías de la firma, y no tienen en cuenta sus “planes futuros”. Estos funcionarios suelen argumentar que la mayoría de empresarios se acercan al banco a solicitar un crédito solo con una “idea” y no con un plan que permita saber cuáles son los principales ingresos y egresos proyectados, en qué se sustenta la información económico-financiera presentada y qué grado de seguridad de éxito tiene el negocio. Así, pues, la presentación de un presupuesto de caja daría elementos de juicio y seguridad a ambas partes.
- Evidencian resistencia al cambio por temor, o porque piensan que deben aceptar lo que venga.
- Carecen de una cultura de competitividad para la mejora de la calidad de sus productos y servicios.

- Personal no competente, con poca preparación, por lo que es necesario incorporar personal capacitado.

Para solucionar estas deficiencias, me permito proponer el presente estudio, en el que a través de la aplicación del presupuesto de caja, las microempresas del Callao efectuarán una eficiente y efectiva proyección de sus ingresos y egresos de efectivo, podrán determinar sus necesidades financieras de corto plazo y presentarlo para conseguir financiamiento si fuera el caso de las instituciones financieras. Esta herramienta facilitará alcanzar, de modo racional, la mejora de la capacidad económica que los microempresarios quieren. Así mismo permitirá demostrar que la capacitación en presupuesto de caja le servirá para adquirir conocimientos y como consecuencia, mejorar su capacidad de gestión.

En el desarrollo de este estudio, fueron varios los criterios que se tuvieron en cuenta. En primer lugar, proporcionar a los dueños-directivos de las microempresas del Callao, un instrumento de instrucción sencillo sobre el presupuesto de caja, a fin de que pueda acceder a las instituciones financieras para obtener financiamiento y adaptarse a los cambios constantes en el ejercicio de sus actividades de gestión. En segundo lugar, enseñarle a identificar con anticipación las necesidades financieras y a crear soluciones a los problemas financieros de corto plazo, a pesar de que aparentemente puedan parecer complejos. En tercer lugar, familiarizarlo con el presupuesto de caja, herramienta de planificación financiera para la solución anticipada de las diferentes necesidades financieras dentro de un marco real. En cuarto lugar, mostrarle el uso adecuado de esta herramienta financiera para la actividad de su gestión. En quinto lugar, señalarle la forma de identificar las necesidades financieras reales, priorizarlos, para que sepa a qué necesidad financiera debe aplicarle una atención prioritaria.

El propósito que me ha guiado para desarrollar esta investigación es el sagrado deber que nos ha impuesto nuestra especialidad en finanzas, cual es, la de contribuir con un pequeño aporte, producto de la investigación, para

ayudar a solucionar uno de los tantos problemas que aquejan a las microempresas del Callao. Por eso se les pide a ustedes, señores interesados en el tema, que consideren el estudio no como una explicación que agote el tema, sino más bien como un aporte.

Para una mejor comprensión y dar cumplimiento al propósito de la tesis, se presenta la siguiente estructura lógica en cinco capítulos.

El Capítulo 1 aborda la “Introducción”, en el se exponen la situación problemática, la formulación del problema, se sustentan la justificación teórica y justificación práctica; y se plantean los objetivos. Los puntos descritos exponen, los motivos del por qué se hace la investigación. Asimismo, nos indican hacia donde nos conduce la investigación.

El Capítulo 2 aborda el “Marco Teórico”, a través del cual se expone el marco filosófico o epistemológico de la investigación, los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. Los conceptos descritos en este capítulo constituyen la parte teórica de la actividad empresarial los mismos que tienen un fundamento filosófico, basados en que la obra de los hombres siempre son para contribuir en beneficio de la humanidad.

El Capítulo 3 trata la “Metodología” empleada, en él se exponen los tipos de diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población de estudio, el tamaño de la muestra, la selección de la muestra, las técnicas de recolección de datos y el análisis e interpretación de la información. En este capítulo se efectuó los aspectos relacionados a la ligazón entre la teoría y la práctica, el fundamento conceptual y la realidad de campo, haciendo del estudio más integral.

El Capítulo 4 aborda los “Resultados y Discusión”, en él se expone el análisis, interpretación y discusión de resultados; las pruebas de hipótesis y la presentación de los resultados. El desarrollo de este capítulo se basa en la información obtenida de la aplicación de un cuestionario, cuya

metodología considera tres aspectos fundamentales que son: el análisis reflexivo, la conceptualización abstracta, y la experiencia, lo que torna integral esta investigación.

Finalmente, en el Capítulo 5 se aborda los “Impactos”, en él se expone la propuesta para la solución del problema: la herramienta financiera de corto plazo y el presupuesto de caja. Se diseña un modelo de presupuesto de caja, que unido a la planificación financiera de corto plazo, permitirá valorar el impacto de la gestión de las MYPE, además, la información que brinde será útil para el control de la gestión. Incluso, se presenta un caso de estudio como modelo en el que se pone de manifiesto la utilidad de los instrumentos que proponemos para la planificación financiera, medición y evaluación del cumplimiento de la gestión de corto plazo en las condiciones concretas de una de las MYPE.

Esperamos haber cumplido con el propósito de aportar en forma efectiva en promover el empleo del presupuesto de caja, contribuir con su difusión y atención que se merece por parte del micro-empresario, para su mejor accionar administrativo en una parte de la compleja actividad empresarial. Modestamente, consideramos que la herramienta financiera que se propone en esta investigación deben ser aplicadas por los microempresarios del Callao.

Finalmente, deseo expresar mi agradecimiento a las personas que colaboraron con este estudio, mediante sus consejos, sugerencias y comentarios que me han permitido llegar a concretarlo.

## 1.1 Situación Problemática

El presente proyecto de investigación se expone en el marco de la planificación financiera.

La economía y por consiguiente, la forma de hacer negocios en nuestro país, ha cambiado radicalmente. Resulta positivo entonces, que dentro de este contexto existan personas como los micro-empresarios que hayan tenido y tengan el valor de arriesgar su pequeño capital en hacer empresa.

Desde 1980, cada vez que hubo elecciones en nuestro país, las micro y pequeña empresas estuvieron siempre presentes en los discursos de los candidatos presidenciales, pasaron más de 20 años y realmente poco se hizo por promoverlas; recién a comienzos del presente siglo, inmersos en el cambio, y conscientes de la importancia como elemento de la estrategia económica que este sector tiene en la contribución de la economía del país, los tres últimos gobiernos de turno incentivaron y promovieron el desarrollo de las pequeñas empresas, como parte de su política social y económica; es así que el 28 de junio del 2008 se promulga el Decreto Legislativo N° 1086: “Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”, con este propósito se generaron instituciones cuyo fin era incentivar, regular las Micro y Pequeña Empresas (MYPE)<sup>1</sup> y, contribuir al desarrollo de pequeñas empresas, dando lugar a la creación de instituciones gubernamentales y

---

<sup>1</sup> Con el acrónimo MYPE nos referimos a las pequeñas y microempresas. Según la Ley N° 1086 en el Perú la Pequeña y Microempresa posee, en resumen, las características siguientes: la pequeña empresa tiene de uno (1) hasta 100 trabajadores y ventas anuales hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas tributarias (UIT) y la microempresa tiene de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.

no gubernamentales para apoyar la consecución de estos fines. Las actividades que vienen desarrollando estas instituciones no son suficientes ya que los resultados son limitados y no han logrado alcanzar las metas, no solo del Callao, sino además, de todo el país.

Hemos constatado que son elevados los índices de pobreza y de nivel de desempleo en el Perú; en esta realidad las MYPE vienen a constituirse en una importante alternativa para generar empleo y riqueza. Por consiguiente, resulta una imperativa necesidad la de promover activamente el desarrollo del sector empresarial de las micro empresas, y que las instituciones estatales y privadas participen activamente en la formación de empresarios con aptitud para ir conformando una nueva generación de emprendedores que el desarrollo del país necesita; es por eso que creemos que el desarrollo de este proyecto será una contribución positiva para alcanzar este objetivo.

Uno de los problemas que actualmente afrontan las MYPE es que no tienen esperanzas de surgir, superarse y posicionarse en el mercado. Algunas de las razones que provocan la situación descrita, radicaría en la baja calidad de sus trabajos, la deficiente tecnología que utilizan y a la deficiencia y escasa capacitación de sus empleados. De otro lado, debido a su irrisoria utilidad, las MYPE no tienen capacidad económica para invertir, no pueden adquirir tecnología adecuada ni contratar gente capacitada para poder surgir; son estas razones las que los mantiene en el mismo nivel y lo que ocasiona que algunas MYPE aparezcan y desaparezcan con suma facilidad.

La dirección incompetente interfiere significativamente en el crecimiento y en el desarrollo sostenido de las micro empresas, debido a que descuidan los sistemas de información para la gestión, provocando así que la empresa sea incapaz de responder a los cambios; las transformaciones que puedan darse en las empresas están determinadas por la aceptación de los cambios en la gestión financiera,

los hechos están mostrando que no es fácil introducir una cultura de cambio con fines de mejora de la calidad de las micro empresas, debido al ejercicio autocrático del poder y con una marcada deficiencia en la función financiera; todo esto en consecuencia genera, la desaparición de las micro empresas, y en la mayoría de los casos debido a un mal planeamiento financiero.

Así, cuando la dirección es incompetente, se observan problemas que cometen las empresas, con mayor frecuencia lo hacen las nuevas y todos tienen relación directa con las finanzas, estos son:

- Mal planeamiento de tipo financiero.
- Siguen una estrategia de crecimiento sin un fondo de maniobra suficiente.
- Emprenden un proyecto sin los recursos y el respaldo suficiente, por lo que de antemano, ya están condenados al fracaso.
- Desconocimiento del presupuesto de caja que afecta la proyección de sus ingresos y egresos de efectivo, que se necesita para determinar sus necesidades financieras de corto plazo y para poder conseguir financiamiento si fuera el caso de las instituciones financieras.
- Permiten que aumente el endeudamiento hasta un punto en que, incluso, los riesgos normales de la actividad de la empresa, se convierten en una constante amenaza.
- Evidencian resistencia al cambio por temor, o porque piensan que deben aceptar lo que venga.
- Carecen de una cultura de competitividad para la mejora de la calidad de sus productos.

Problema vinculado a los descritos, es que los micro-empresarios no cuentan con capital suficiente (dinero) para invertir, inversión que les facilitaría producir bienes o servicios competitivos que le permitirían

participar en mercados nacionales e internacionales. Las Micro y Pequeña Empresas no pueden conseguir capital adicional en el mercado financiero, no porque no haya dinero –dinero hay y de sobra-, sino porque hay una serie de requisitos aplicados por las instituciones del mercado financiero que son un obstáculo –entre ellos los altos costos- que impiden que las Micro y Pequeña Empresas obtengan préstamos para invertir.

Ante la descripción de la realidad problemática, todo lo expuesto tienen directa relación con las finanzas empresariales, requisitos inalcanzables “obstáculos” aplicados por las instituciones financieras y los errores frecuentes que se dan en las micro empresas por los directivos dueños, razón suficiente para investigar, y de proponer una herramienta financiera que contribuya a resolver los problemas que se exponen en el presente trabajo.

La implementación de la presente Tesis: “Aplicación del presupuesto de caja para la mejora de la capacidad económica en las micro empresas del Callao en el 2013”, como herramienta de planificación financiera en las micro empresas es un cambio que se contrapone a la costumbre tradicional de esperar que las cosas sucedan para luego recién decidir, esta actitud del directivo ejerce presión en la inercia de la gestión. En un mundo que avanza rápidamente, sólo un equipo dirigente de primer orden puede asegurar el crecimiento sostenido de una empresa

La Micro y Pequeña Empresas del Callao se esfuerzan por subsistir, lo hacen a menudo con temor, pero, con sentido común y espíritu pragmático que caracteriza al micro-empresario. En esa línea de propuesta, confiamos que el presente trabajo sea tomado en cuenta por los dueños-directivos de las Micro Empresas del Callao, fundamentalmente porque este modelo de planificación financiera, orientará sus procesos de mejora en la gestión de sus empresas.

### **1.1.1 Alcance**

Esta investigación trata del presupuesto de caja como herramienta de gestión financiera que está orientado, fundamentalmente, al empresario propietario de las micro empresas del Callao quienes no tienen conocimientos desarrollados en el área de finanzas; son personas a quienes les convendría manejar la esencia fundamental de las finanzas, sustentadas en el presente proyecto, en la forma como lo hacen las grandes empresas.

### **1.1.2 Importancia**

Ya no sorprenden como antes los enormes cambios que se vienen dando día a día en el mundo de los negocios. El entorno en el que operan las empresas es dinámico, competitivo y cambiante, cambios que son necesarios comprender y explotar. La rapidez con que avanza la ciencia y la tecnología, requiere también que las empresas se renueven a un paso acelerado.

Al enfrentarse las pequeñas empresas ante empresas más grandes en el mercado, surgen nuevos problemas en su gestión; aún más desafiante es que las empresas en la actualidad sean más competitivas. La eficiencia en la gestión de las micro empresas constituye realmente un reto, de allí que sea muy importante que, para el logro de los objetivos de la empresa, los empresarios propietarios tengan capacidad de gestión con comprensión de planificación financiera.

El micro empresario se enfrenta a dos problemas en su quehacer diario:

- 1) Problemas vinculados a los excedentes de caja.
- 2) Problemas vinculados a los déficits de caja.

Es sobre estos dos puntos que centraremos nuestro estudio, se da el caso que la mayor parte de los empresarios propietarios carecen de conocimientos gerenciales para desarrollar sus negocios en forma sostenida. Si a esta deficiencia, se le añade el problema de falta de capacidad de gestión financiera, desconocimiento de los mercados financieros o por una percepción demasiado complicada de su uso, entonces diríamos que esta actitud de parte de los empresarios propietarios se genera por la falta de capacidad de gestión empresarial.

Consecuentemente, para que en la micro empresa se disponga, en todo el sentido de la palabra, de una gestión financiera eficaz, es necesario que los directivos conozcan y usen el presupuesto de caja como principal herramienta de planificación financiera de corto plazo, reconocemos y planteamos en este estudio que esta herramienta financiera es la única herramienta de planificación y de control que le va a garantizar un crecimiento sostenido, consecuentemente de la calidad de este en la preparación y de su cumplimiento dependerá fundamentalmente que se cumplan los objetivos de corto plazo y, por ende, que contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Se requiere, por lo tanto, que el empresario dueño asuma conscientemente y con verdadero criterio empresarial, el rol que desempeña en la gestión de su empresa. La importancia del trabajo radica en que a través de él, estamos contribuyendo a llenar esos vacíos, por ser una herramienta financiera de gestión. En razón a lo expuesto, se formularán las estrategias que

permitirán lograr este objetivo, para finalmente aplicar en la gestión del empresario dueño la nueva situación, que hará posible el crecimiento y desarrollo sostenido de las micro empresas.

Además, en el trabajo se hace un completo estudio de distintos aspectos de gran importancia, como parte del mundo de la planificación financiera y actividades de gestión, como también lo constituye el presupuesto de caja. Este estudio es sustentado desde el punto de vista de su significado, ventajas, importancia y forma de utilización, para que de esta manera, el micro empresario de la Micro o Pequeña Empresa este premunido de una herramienta que le facilitará comprender su participación dentro de las distintas actividades que diariamente sean realizadas.

## **1.2 Formulación del Problema.**

### **1.2.1 Problema General**

¿En qué medida la aplicación del presupuesto de caja, incide en la mejora de la capacidad económica en las micro empresas del Callao?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- 1) ¿Se relaciona el Presupuesto de Caja con la capacidad de competencia?
- 2) ¿En qué medida el Presupuesto de Caja mejorará la capacidad de crecimiento de las micro empresas?

### **1.3 Justificación Teórica.**

Muchos teóricos, han considerado a la empresa como un centro de toma de decisiones que controla la actividad productiva. La producción consiste en adquirir recursos, someterlos a transformaciones tecnológicas, y vender los bienes o servicios resultantes, útiles para satisfacer las necesidades de la población; generar utilidades y producir riquezas. El éxito que pueden tener las empresas a alcanzar sus objetivos depende en gran medida del desempeño gerencial.

En lo que respecta al presupuesto, Terry, George R. (1993), lo define como, un plan de entradas y salidas, o de ambas, de dinero, personal, compra de artículos, venta de artículos, o de cualquier otro efecto, acerca del cual el gerente quiere que se determine el curso de acción a seguir, y que le ayudara en sus esfuerzos administrativos. Así mismo, el autor señala que, los presupuestos son incluyentes, porque comprenden a toda una empresa, o pueden formularse para cualquier segmento de ella. Al mismo tiempo establece objetivos para cada actividad, por lo que son relativamente detallados. Los presupuestos siempre se aplican a un período, y los datos que lo componen se subdividen nuevamente en períodos cortos, tales como horas o días en un presupuesto mensual, o

en semanas y meses en un presupuesto anual.

Las actividades en las que se encuentra involucradas las microempresas son en todos los sectores. A diferencia de las medianas y grandes empresas, las MYPE comienzan a generar ingresos casi de inmediato de iniciar sus actividades. Asimismo el empirismo con que son administradas, hace que los microempresarios no utilicen el presupuesto de caja como herramienta de planificación financiera.

El modelo que se propone, trata del presupuesto de caja como herramienta de gestión financiera que está orientado, fundamentalmente, al empresario propietario de las micro empresas del Callao quien no tiene conocimientos desarrollados en el área de finanzas; son personas a quienes les convendría manejar la esencia fundamental de las finanzas, sustentadas en el presente proyecto, en la forma como lo hacen las grandes empresas.

Existen grandes posibilidades de fracaso en las empresas pequeñas que no están disponiendo de tiempo para elaborar sus planes o que no puedan derrochar su exiguo capital. La aceptación de la planificación implicaría una mayor complicación sobre las ya recargadas tareas de sus directivos. Pueden, sin una planificación formal, seguir subsistiendo dentro de su tamaño. La gestión de las empresas requiere que los gerentes aprovechen mejor su tiempo y sus capacidades. Si bien se puede hacer una generalización respecto a lo anterior, resulta ser cierto en particular en las pequeñas empresas.

La rapidez con que avanza la ciencia y la tecnología requiere también que las empresas se renueven a un paso acelerado. Al competir las pequeñas empresas con empresas más grandes surgen nuevos problemas en su gestión; es aún más desafiante que las empresas en la actualidad sean más competitivas. La eficiencia en la gestión de las pequeñas empresas constituye realmente un reto.

La presente investigación sobre la “Aplicación del presupuesto de caja para la mejora de la capacidad económica en las micro empresas del Callao en el 2013” permitirá que los gerentes de las micro empresas comprendan mejor las finanzas, para que comprueben si han planificado en forma correcta a través del presupuesto de caja. Los gerentes podrán entonces dedicar más tiempo a los temas que hacen que las micro empresas sean realmente más competitivas.

La aplicación de esta sólida y sencilla herramienta financiera propuesta en la investigación, el presupuesto de caja, va a ayudar a los dueños y directivos de las micro empresas del Callao, a planificar a corto plazo a través del cual, podrán analizar, entender y resolver problemas cotidianos, asimismo, les servirá para aprender a agudizar sus habilidades para tomar decisiones.

A la luz de los procesos acelerados de cambios en el mundo, las MYPE tienen que adecuarse a esos cambios, especialmente en aquellas que exigen nuevas concepciones de gestión que demandan el uso de herramientas de planificación financiera de corto plazo en función de guiar con eficacia para alcanzar crecimiento sostenido y mejorar su capacidad de competencia, y así garantizar su capacidad económica.

El presupuesto de caja que se propone, se ha diseñado teniendo en cuenta los problemas de la vida real que atraviesan los dueños-directivos de las micro empresas del Callao. Es un modelo práctico de gestión financiera que les va a servir a los micro empresarios: la información que proporciona esta herramienta les será de gran ayuda para solucionar sus problemas de corto plazo; así mismo, les permitirá administrar de manera apropiada los recursos financieros de corto plazo; y por lo demás, aprovecharán mejor su tiempo y sus capacidades.

La responsabilidad de los microempresarios al frente de las MYPE es, la mejora de su capacidad económica, por tanto, constituye una necesidad

impostergable que su gestión financiera se oriente a la planificación financiera de corto plazo, centrándose en el uso del presupuesto de caja, que a través del cual se posibilitará la proyección de sus ingresos y egresos cotidianos, y les brindará junto al análisis de sus resultados financieros, una valoración integral de la gestión de corto plazo, al mismo tiempo les permitirá determinar sus necesidades financieras anticipadamente, que servirán para tomar decisiones.

El trabajo propuesto podrá ser usado por los microempresarios como un manual de auto instrucción para elaborar sus presupuestos de caja.

#### **1.4 Justificación Práctica.**

La presente investigación está sustentada desde el punto de vista de su significado, ventajas, importancia y forma de utilización, para que de esa manera, se pueda comprender su participación dentro de las distintas actividades que diariamente se realizan. Se constituirá en un instrumento para facilitar la capacitación de los microempresarios del Callao, contribuyendo con su profesionalización en gestión financiera, de tal forma que el microempresario capacitado podrá desempeñar mejor su labor al frente de sus MYPE.

Varios fueron los criterios que se tuvieron en cuenta en el desarrollo de la presente investigación.

En primer lugar proporcionar a los dueños-directivos de las micro empresas del Callao, un instrumento de instrucción sencillo en el campo de la planificación financiera de corto plazo a través del presupuesto de caja, a fin de que pueda acceder a las instituciones financieras para obtener financiamiento; y de adaptarse a los cambios constantes en el

ejercicio de sus actividades de gestión. En segundo lugar, enseñarle a identificar con anticipación las necesidades financieras, a través del presupuesto de caja y a enseñarle a crear soluciones a los problemas financieros de corto plazo a pesar de lo que aparentemente puedan parecer complejos. En tercer lugar, familiarizarlo con la herramienta financiera de corto plazo, el presupuesto de caja aplicable a la planificación financiera para la solución anticipada de las diferentes necesidades financieras y situar esta dentro de un marco real. En cuarto lugar, mostrarle el uso adecuado de esta herramienta financiera para la actividad de su gestión y, en quinto lugar, señalarle la forma de identificar las necesidades financieras reales priorizarlos para que sepa a qué necesidad financiera debe aplicarle una mayor atención.

En la presente tesis se les ofrece la forma como se aplica un presupuesto de caja de manera práctica, didáctica, dinámica y funcional, los cuales deben adecuarse de acuerdo con sus experiencias y a las necesidades propias de cada microempresa.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Aplicar el Presupuesto de Caja, para mejorar la capacidad económica en las micro empresas del Callao.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- 1) Conocer la relación que guarda el Presupuesto de Caja con la capacidad de competencia.
- 2) Determinar la influencia que ejerce el empleo del Presupuesto de Caja con la capacidad de crecimiento.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general.**

La aplicación del presupuesto de caja como herramienta de gestión de planificación financiera de corto plazo, mejora la capacidad económica en las micro empresas del Callao.

### **1.6.2 Hipótesis específicas.**

- 1) Con el conocimiento del Presupuesto de Caja, la capacidad de competencia es más eficaz.
- 2) El empleo del Presupuesto de Caja, mejora la capacidad de crecimiento.

## **CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO**

Para describir la actividad gerencial del microempresario, es imperioso exponer teorías dentro del cual se circunscribe la investigación, los cuales son útiles para respaldarla de manera real y profunda en la actividad científica y son los que le dan sentido a su desarrollo. Con el objeto de sustentar la teoría sobre gestión empresarial y amalgamarla sistemáticamente con la investigación, se procede a relacionar necesariamente el marco filosófico en el que está comprendido la investigación, se exponen los antecedentes de la investigación dentro de los que se plantean relevantes enfoques históricos de la administración, y finalmente se explican las bases teóricas validas para un correcto encuadre del estudio, que lo respaldan y que sirven de guía para su desarrollo, visualización y comprensión.

### **2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la investigación.**

Es importante el conocimiento de la civilización para tratar de comprender que la obra de los hombres siempre se ha dado, en función de mejorar la relación que guardan entre sí, entre ellos y las cosas. En el devenir de los tiempos el hombre ha presentado cambios en su forma de vivir, los conocimientos que ha logrado acumular y aplicar han sido para su beneficio, lo cual ha cambiado radicalmente su modo de vivir. Existe una notable diferencia entre el hombre de hace unas cuantas décadas y

el hombre moderno, tal diferencia se ha dado por el desarrollo de la ciencia.

Las empresas, probablemente al lado de las iglesias y de los ejércitos son las instituciones organizadas más antiguas. En todas las civilizaciones que conocemos los directivos de esas instituciones desarrollaron de algún modo actividades administrativas sistematizadas para poder darles a esas civilizaciones el impulso que hoy admiramos.

Las empresas constituyen el motor que impulsa el movimiento iniciado por los intelectuales. Sus métodos de acción siempre han representado soluciones positivas para los problemas planteados por la sociedad.

Las empresas y su filosofía han venido modificándose a medida que las necesidades del mundo han cambiado. Inmersas en ella y, siguiendo todas las realizaciones del conocimiento estas se repiten en todas las áreas funcionales de la empresa; es decir, lo que sucede en la empresa sucede en el área financiera como también en las demás áreas de la empresa. Las diferentes realizaciones del pensamiento administrativo a lo largo de la historia no fueron creadas al azar, partiendo únicamente de la sapiencia o intuición de sus creadores, sino sobre la base de las condiciones concretas en las que se encontraban las organizaciones con respecto a su medio.

Evidentemente existen diferencias en las concepciones administrativas, porque podemos adaptar, transformar e insertar nuestra propia cultura, pero también son muchas las semejanzas puesto que sufrimos la influencia de las ciencias y de la tecnología, que son universales.

De lo expuesto podemos colegir que la actividad empresarial tiene un fundamento epistemológico.

### 2.1.1 Definición de epistemología.

Antes de definir la epistemología es necesario determinar su origen etimológico. Es un término de origen griego compuesta por la unión de dos palabras: episteme que significa “saber” o “conocimiento”, que se suele traducir por “ciencia” y, **-logía**, sufijo del griego *lógos* (locución, razón, explicación); denota ciencia, tratado, con relación a la palabra que lleva antepuesta, así, este término nos lleva a la siguiente definición: la epistemología es el estudio ó tratado del conocimiento.

En la enciclopedia libre de Wikipendia en el internet, encontramos otra definición: *“La epistemología, como teoría del conocimiento, se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a la obtención del conocimiento, y los criterios por los cuales se le justifica o invalida, así como la definición clara y precisa de los conceptos epistémicos más usuales, tales como verdad, objetividad, realidad o justificación”.*

Está claro, que la epistemología es una disciplina que estudia cómo se genera y se valida el conocimiento de las ciencias. Su función es analizar los preceptos que se emplean para justificar los datos científicos, considerando los factores sociales, psicológicos y hasta históricos que entran en juego.

### 2.1.2 Epistemología de la gestión empresarial

Al tratar sobre las empresas, sea cual fuera el sector al que

pertenecen (privado o público) o al tipo de actividad que desarrollan (comercial o industrial), es común denominador el tema sobre el actuar de su administración, y en otros términos la gestión que ellas realizan. La gestión empresarial por tanto se define como la aplicación de la administración en la empresa.

Examinar la historia de la administración nos permitirá entender la teoría y la práctica de la administración actual, nos servirá de soporte para tomar decisiones, bajo situaciones de exigencias de calidad y excelencia de los usuarios y de la alta competencia en el mercado, vamos a concentrarnos en los orígenes de muchos conceptos contemporáneos y como evolucionaron para reflejar las necesidades de las organizaciones y la sociedad. Por tanto, para una mejor comprensión es necesario tener conocimientos de cómo se desarrollaron las ideas y los principios administrativos, que a su vez han permitido la aparición de enfoques, corrientes, escuelas ó teorías, que dieron forma y sistematizaron el pensamiento organizacional, es decir, la actividad empresarial tiene un fundamento epistemológico.

Para aplicar la epistemología en la administración, debemos revisar y enriquecer la historia del conocimiento administrativo, con base en el desarrollo de la gestión de empresas. El análisis de dicha historia nos permite establecer la teoría del conocimiento administrativo, explica los estímulos y los obstáculos al desarrollo de su conocimiento. Con esos sustentos quedarán al alcance para que puedan formular, adecuadamente las técnicas de investigación en administración, elemento útil para la producción de nuevos conocimientos concerniente a empresas.

Definir hoy las márgenes epistemológicas de una disciplina se torna complejo. El propio proceso del conocimiento es el producto de una permanente convergencia a una disciplina, matizado por el

rol determinante de la organización, procesamiento y distribución de la mega magnitud de la información que sobre cualquier fenómeno de la vida natural y social aparecen a diario en el mundo global que vivimos.

En estado de madurez cada ciencia cuenta con su propia epistemología, lo cual es un recurso de enorme importancia para avanzar en el terreno científico; la epistemología se convierte en un elemento de realimentación del conocimiento.

Las corrientes de la Globalización han generado grandes olas, que son la consecuencia del desarrollo de la humanidad, en lo económico, en lo político, social y cultural. El siglo XXI en el que nos encontramos está caracterizado por una Globalización evidenciada en el auge de las ciencias, de las tecnologías, del conocimiento de alto valor social. Este hecho involucra las investigaciones científicas, el desarrollo de las economías, y hasta la vida habitual de las personas; por ello, para cualquier desarrollo empresarial, sean estas grandes o pequeñas, se hace indispensable partir de una muy clara comprensión de los retos que impone esa Globalización a la Administración Empresarial.

Esas innovaciones se dan en relación con los impactos de la Globalización sobre el empresario y su formación; y, con el referido directamente al componente técnico de la actividad gerencial y empresarial, sean estas de MYPE o de grandes empresas.

Las ciencias y las tecnologías, en la nueva era que vivimos, se han convertido en un recurso económico fundamental para las empresas. Los procesos productivos actuales se apoyan cada vez más en el acceso al conocimiento, lo cual de hecho se convierte en una gran ventaja. Se dice que el recurso más importante de la economía actual, es el conocimiento, y por tanto, el más importante

proceso de desarrollo económico, es el aprendizaje. Las empresas deben convertirse en espacio de desarrollo científico.

La formación de la teoría científica de la organización y la gestión sólo puede tener éxito si se aprovechan en todos los aspectos los adelantos de las más diversas disciplinas: tecnológicas, matemáticas, psicológicas, sociológicas, jurídicas, cada uno de los cuales debe examinar en uno u otro grado los problemas de la organización, y los efectos que puedan tener en la gestión.

El impacto del conocimiento debe mirarse desde una perspectiva positiva, pues ellos deben ir acompañados de una conducta ética del empresario, para llegar al aumento de la eficacia en el logro del objetivo social de la organización.

Entonces, para la actividad empresarial, el conocimiento como "know how" se convierte en "capital intangible", convirtiéndose en la palanca de su desarrollo. Se enriquece así y se vuelve más complejo aún el objeto de estudio de la Administración, y por ende, genera nuevas exigencias al empresario y directivo de hoy.

### **2.1.3 Antecedentes históricos de la Administración.**

El pensamiento organizacional como la humanidad, ha evolucionado desde la prehistoria, los cavernícolas hasta la historia moderna, los viajes a la luna, las computadoras e internet.

La filosofía administrativa existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma cómo funciona la organización. El perfeccionamiento del sistema de gestión no se

hace de inmediato, sino es un proceso dinámico de solución de los problemas planteados por la vida. Estos problemas deberán seguir figurando en el centro de nuestra atención. Se reconocen la validez de un conjunto de conocimientos de las ciencias administrativas, importantes para las actividades diarias de la organización.

Las actividades administrativas son tan antiguas que se remontan a los primeros centros de trabajo que se crearon en los albores de la historia. Ubicaremos la administración en una perspectiva histórica, con el fin de determinar la relación fundamental que se estableció entre el hombre y la empresa en diferentes momentos. En administración, como en la política o en la poesía han existido diferentes corrientes o enfoques, es por esto que conocemos varias concepciones acerca de la forma más acertada en que se debe administrar una organización. Con un criterio interpretativo, nos referimos a los disímiles enfoques que se plantearon en su evolución, en un esfuerzo de síntesis exponemos las más relevantes, los que esencialmente significaron más en los diferentes momentos:

**1) Enfoque Clásico**, en las primeras épocas se encuentra el enfoque clásico, esta responde a la influencia directa de la economía en el pensamiento y la actividad administrativa, siendo una de sus premisas: *el papel del administrador de empresas en una economía competitiva es principalmente adaptarse a las fuerzas del mercado*. Este enfoque considera a la organización bajo una gestión personalizada, que toma decisiones, que ejecuta el proceso de transformación de insumos en productos, maximiza utilidades y alcanza en forma racional sus objetivos. En él también se considera el apoyo de la administración mediante organización y eficiencia, la escuela asumía su rol desde los componentes materiales de la empresa.

**2) Enfoque Conductual**, posteriormente surgió el enfoque conductual, debido a que en el enfoque clásico no se abarcó todos los aspectos de la administración, su rol de este enfoque se centró en el factor humano, sugirió que la comprensión de las personas es el componente fundamental de una situación administrativa.

Existen una gran cantidad impresionante de información que señala que las prácticas administrativas influyen en las actitudes, el comportamiento y el desempeño de los miembros de la organización. Los especialistas en las empresas utilizan una serie de instrumentos en su trabajo, los aplica en una secuencia sistemática para lograr los objetivos organizacionales y emplea sus habilidades para facilitar su crecimiento y desarrollo. Los empresarios están interesados en los resultados finales de todo el proceso organizacional.

La investigación de las ciencias del comportamiento sugieren que una administración bien informada debería tomar decisiones inteligentes sobre la manera de utilizar sus recursos humanos para la decisión, la planeación y la ejecución de las actividades, de tal modo que se facilite el crecimiento individual y el desarrollo del potencial del empleado. Para posibles mejoras en la eficacia organizacional se relacionan los modelos para la toma de decisiones con la resolución de problemas. Las organizaciones con frecuencia tienen modelos o normas para la toma de decisiones y la resolución de problemas. La teoría del desarrollo organizacional sostiene el principio de que los problemas y las decisiones se pueden resolver mejor cuando se utilizan todos los recursos apropiados para ello.

**3) Enfoque de las Ciencias Administrativas**, el enfoque de las ciencias de la administración se fundamentó en técnicas cuantitativas, dando prioridad al uso de modelos matemáticos

para resolver problemas operacionales de naturaleza compleja.

**4) Enfoque Contingente**, más adelante surgió el enfoque contingente, este enfoque hace hincapié en el hecho de que cualquier acción que emprendan los administradores dependerá de las situaciones a las que se enfrenten esos administradores.

**5) Enfoque Procedimental**, este enfoque se basa en el proceso de transformación de los insumos/recursos que realiza toda organización, se considera necesariamente la ejecución de las funciones o procesos administrativos siguientes: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. De acuerdo a la naturaleza de la organización, sus resultados esperados serán productos (bienes o servicios) de calidad y/o eficientes. los más connotados expertos están de acuerdo con la escuela procedimental, entre ellos tenemos a Koontz y O'Donnell (1972), quien sustentó las funciones del proceso administrativo:

**La planeación.** Consiste en definir el objetivo organizacional, establecer una estrategia global, desarrollar una jerarquía detallada de los planes, establecer la estrategia hacia las cuales se dirigen las actividades concretas, e integrarlas y coordinarlas. Es fundamental una labor de previsión. Sus formas son: objetivos, políticas, pronósticos, estrategias, programas, presupuestos, procedimientos.

**La organización.** La Estructura Organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tarea y quien es responsable de los resultados.

Consiste principalmente en diseñar la estructura de una empresa, incluye distribuir las actividades a realizar, la

determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

**La integración de personal.** Consiste en escoger adecuadamente los hombres, los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa.

**La dirección.** Toda empresa, está formada por personas que debe tener una elevada comunicación con sus trabajadores creando un ambiente propicio para lograr así la eficacia, y la rentabilidad de la empresa; es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas.

Consiste fundamentalmente en motivar a los subordinados para despertar en ellos interés en el trabajo que se les encomiende; un claro sentido de solidaridad para llevar a cabo un trabajo en equipo, y un fuerte sentimiento de adhesión a la empresa.

**El control.** Una vez fijado el objetivo organizacional, formulado jerárquicamente los planes, diseñado la estructura organizacional, seleccionado el personal, entrenado y motivado, existe la posibilidad que algo salga mal, Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe ver el desempeño del personal de acuerdo a los objetivos establecidos, observando el desempeño de la empresa para comparar los resultados con las metas fijadas y los presupuestos.

Consiste en los diferentes medios que nos permite comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas.

Estas funciones están íntimamente relacionadas entre sí y, aunque pueden y deben estudiarse separadamente, en la práctica se llevan a cabo de manera simultánea. El desempeño de estas funciones forma el ciclo del proceso administrativo, el cual se repite de manera permanente permitiendo correcciones y ajustes a través de la retroalimentación.

**7) Enfoque de sistemas**, este enfoque sigue vigente. El enfoque defiende la concepción que la administración está compuesta por diversas partes interdependientes, estos componentes o partes se relacionan con los insumos los procesos y los productos. El sistema administrativo es un sistema abierto, el cual interactúa con su medio ambiente y se ve afectado por el. Más aún, se ha empezado a ver con mayor claridad el papel del entorno en el que tanto la ciencia como la tecnología se desarrollan. Este enfoque tiene como feliz resultado la disminución de algunos inconvenientes inherentes a los enfoques parcelarios o funcionales. En este caso se trata de comprender una acción en una maraña de interacciones con otras acciones.

El campo de la teoría general de sistemas ha sido creado en un esfuerzo para reunir a muchos especialistas no relacionados antes, con el fin de ayudar en la solución de problemas comunes. La mayoría de las investigaciones a lo largo de esta línea han utilizado uno de los dos enfoques básicos:

- 1) El examen de todo el Universo en busca de semejanzas “fundamentales” que se encuentran en todos los campos de estudio.
- 2) El arreglo de estructuras teóricas en una jerarquía de complejidades que correspondan a las complejidades de los

“individuos” de varias disciplinas y de factores estáticos a más dinámicos.

En el primer enfoque, los fenómenos tales como el del crecimiento, que es común a prácticamente todos los sistemas vivientes desde la célula más pequeña a la empresa comercial más grande, son examinados en busca de semejanzas.

En el segundo, se usa la comprensión de los sistemas menos complejos como escalón para el análisis de los más complejos.

Sin tomar en cuenta el enfoque, el objetivo es el mismo –analizar la interdependencia funcional entre los elementos de un sistema, de manera que pueda ser mejor entendido el todo

En una empresa se conjugan un conjunto de elementos relacionados entre sí, que contribuyen con un objetivo, entonces, es evidente que una empresa puede ser definida en términos de sistemas y que en la misma es posible distinguir subsistemas. Así, debemos entender a la empresa, como grupos estructurados para cumplir un fin común.

Una empresa es un sistema socio-técnico y abierto que, en forma controlada usa recursos para alcanzar un conjunto de objetivos, y está en constante interacción dinámica con su medio ambiente llamado la sociedad.

La expresión gráfica del flujo es importante en los sistemas. Es valiosa en el ordenamiento sucesivo de las actividades en término de los pasos lógicos implicados en todo el proceso.

Todas las organizaciones complejas lucrativas o de otra índole, toman los insumos del medio ambiente externo, los distribuyen y

los combinan con factores internos y se continúa con el proceso de producción para producir ciertos productos o servicios convenientes. El éxito de estos artículos o servicios puede entonces ser evaluado por la retroalimentación.

Así concebida, la Administración como práctica y como disciplina del saber, plantea una Epistemología propia para cada área funcional y para cada clase de empresa, que le están permitiendo dar pasos más certeros y sólidos en el desarrollo empresarial, y es, a partir de un elevado dominio de las ciencias y las tecnologías, que se aplican en el presente estudio, el dominio del conocimiento que hace la economía actual como su principal ventaja competitiva.

De los enfoques expuestos, es ineludible señalar que el desarrollo de la investigación está sustentado, en la teoría de los enfoques: procedimental, sistémico y conductual. En tiempos recientes, estos enfoques se están aplicando con eficacia. En el momento que se considero más útil, en la investigación, se utilizaron uno u otro enfoque. Estos enfoques utilizados resultaron aceptables por la suficiente validez conceptual que poseen para lograr resultados.

En este contexto el marco epistemológico pretende mostrar, de manera general, como el presupuesto de caja herramienta de planificación financiera de corto plazo es la clave de la gestión de los negocios. La teoría administrativa es la amalgama de los conocimientos que se aplicaron en este trabajo con base en su relevancia para las MYPE. En primera instancia, se partió de una explicación acerca de 1) La empresa. 2) Las MYPE. 3) Administración Financiera, y 4) Planificación: Planificación Financiera.

A partir de los conocimientos sobre: empresa, MYPE, gestión financiera, ¿cómo es que la ausencia del presupuesto de caja en la gestión de las MYPE les generan problemas por no saber

determinar los ingresos y las salidas de efectivo?; se analiza su inmersión en la ciencia del conocimiento y en las propias de las ciencias administrativas. Además, se comparan dentro de este contexto los elementos conceptuales y prácticos de la planificación financiera, de acuerdo con la jerarquía estructural del conocimiento.

También, se explica la necesidad de la relación de la teoría, la práctica y la investigación, como base fundamental del desarrollo de la práctica, y se explica la aplicación del presupuesto de caja como herramienta de planificación financiera de corto plazo para las MYPE, para, finalmente, detenerse en la teoría, y analizar su utilidad para la práctica y la investigación. Al final se muestra un modelo de presupuesto de caja en donde se propugna la posibilidad de su aplicación práctica.

#### **2.1.4 Escenarios epistemológicos de Administración para las MYPE**

Es necesario describir posibles escenarios en los que se desarrollan la actividad empresarial

- La presencia de notables adelantos de las ciencias y las tecnologías en la actividad empresarial.
- La incursión de la ciencia como actividad empresarial.
- La comprensión de la actividad empresarial como sistema.
- El nuevo rol del conocimiento en el desempeño eficaz de la empresa.
- La globalización de las interacciones de las organizaciones con su entorno.
- La perspectiva multidisciplinaria como condición de ejercicio de gestión.

- El papel protagónico de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) en la gestión eficaz y competitiva de las empresas
- La necesidad ineludible de implementar "infraestructuras de información" en la empresa.
- El obligado fortalecimiento, en esas condiciones, de los valores y principios propios.

Dichos escenarios son desafíos que demandan una Administración altamente calificada, y ésta se construye a partir de una sólida base epistemológica en el ejercicio de la gestión en las MYPE.

## **2.2 Antecedentes de investigación**

Se procedió a indagar sobre los antecedentes que tienen algún tipo de relación con este tema. De manera general, no se encontró un trabajo de especialización relacionado con el presente tema de investigación, empero, encontramos trabajos tangencialmente relacionados, como resultado de ello tenemos los siguientes:

A nivel internacional se ha encontrado las siguientes investigaciones:

Mungaray y Ramírez (2007), en el trabajo de investigación: "Capital humano y productividad en microempresas", para la revista Investigación Económica de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California, México planteó la hipótesis de que el capital humano formado en fuentes formales de educación y en procesos informales a través de la experiencia del dueño en la administración de la empresa, se vincula a mejores dinámicas productivas, por lo que los diferenciales en la acumulación de este valioso recurso se asocian con divergencias

en términos de productividad entre empresas. Esto se hizo en una muestra de microempresas de bajo valor agregado, utilizando el enfoque de las funciones de producción y el análisis de productividad total factorial. Dos fuentes de capital humano fueron conjuntamente analizadas bajo este enfoque: los aprendizajes formales adquiridos en instituciones educativas y los aprendizajes de carácter informal producto de la experiencia del dueño en la administración del negocio. Los resultados proporcionan evidencia de que las variables de capital humano utilizadas impactan positivamente la eficiencia de las microempresas a través de su efecto en la productividad total de los factores. Estos efectos pueden interpretarse como los retornos económicos del capital humano en este tipo de negocios. La estimación de los cambios en la productividad fue del orden de 77% para el capital humano en su conjunto, mientras que para la experiencia y la educación, estos resultaron del orden de 55 y 17 por ciento, respectivamente. De los resultados no se vislumbra ningún efecto sobre el uso de factores derivado de los diferenciales en capital humano entre las empresas como se reportó en las pruebas de pendiente. Ello implica que el efecto del capital humano se manifieste solo en la productividad total de los factores, más que en la eficiencia marginal de los factores. Es preciso diferenciar los impactos sobre la productividad derivados de los dos tipos de inversión en capital humano considerados, pues este fue mayor para la experiencia que para la escolaridad. Ello podría deberse a una reducción del impacto de la escolaridad formal a medida que pasan los años a partir de que se deja la escuela, y consecuentemente el incremento del peso relativo de los aprendizajes por experiencia en el trabajo que empiezan a ser la única fuente de capital humano en el largo plazo.

Los resultados muestran evidencia del valor económico que adquieren los aspectos relacionados con el ser humano, sus capacidades, habilidades, educación y experiencia en las microempresas analizadas, sobre todo en escenarios adversos que imponen fuertes restricciones

financieras, tecnológicas y de mercado como en el que operan. Los recursos financieros que determinan los recursos físicos están fuera del alcance de este tipo de negocios, por lo que el aprovechamiento y capitalización de su experiencia y de su educación se convierten en factores muy importantes para su sobrevivencia y permanencia tal como los resultados indican. El hecho de que este tipo de negocios opere con una proporción baja del factor capital y alta del factor trabajo sugiere que su productividad marginal en términos del capital sea alta. Ante la imposibilidad de disponer de capital físico adicional que mejore su productividad, se puede argumentar que el factor de cambio sea la acumulación de capital humano que pueden alcanzar a través de su escolaridad y su experiencia. De la misma forma, se puede sostener que estos recursos presenten altos rendimientos. Así, pequeñas adiciones de capital humano que permitan emprender procesos de ampliación de este recurso en las microempresas, pueden brindar beneficios sustanciales en la productividad equiparables a aquellos resultantes de la incorporación de capital físico.

Esfuerzos institucionales de transferencia de conocimientos que logren abonar al stock de capital humano dentro de estas empresas, pueden contribuir a su desarrollo en un contexto de restricción de recursos crediticios como el que actualmente impera en el país, sobre todo a nivel de este tipo de empresas. Ello abre campo fértil para el desarrollo de programas de asistencia social como el PIADMyPE<sup>2</sup>, pues esta asistencia técnica universitaria implica un proceso de retroalimentación útil para la empresa por tratarse de flujos de ideas, nociones sencillas y comentarios de aspectos técnicos, económicos y financieros desconocidos por los microempresarios, y hasta de procesos de

---

<sup>2</sup> PIADMyPE.- Es modelo de organización del servicio social en apoyo a microempresas en el que los estudiantes como prestadores de servicio social brindan asistencia técnica in situ a microempresas con problemas de marginación a partir de una metodología, instrumentos de compilación de datos y un software que facilitan el análisis de la información microempresarial y la elaboración de recomendaciones en un reporte. Este programa fue diseñado en la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Baja California, México para ser replicado a nivel nacional por otras instituciones de educación superior.

motivación. Lo anterior tiene sentido considerando que los microempresarios se encuentran inmersos en una dinámica de trabajo en donde se centran en los aspectos importantes y urgentes de la producción-distribución para lograr un modo de subsistencia y poco o nada en aspectos de planeación o de mejora continua, áreas en las que de forma natural se centra la asistencia técnica. A la luz del papel desempeñado por el capital humano, existe un gran potencial en la coordinación de algunas áreas de las políticas industrial y educativa que liguen más los aspectos económicos, de administración de los negocios y de emprendimiento, con las formaciones técnicas y profesionales, e incluso las formaciones de primaria y secundaria, los programas de extensión, y los incentivos fiscales y financieros. De manera particular, existe una gran área de oportunidad en el fomento de lo que se ha venido denominando en Estados Unidos como educación económica, que pretende difundir entre la gente nociones económicas básicas útiles para la toma de decisiones patrimoniales de la vida diaria de las familias. En México, este concepto puede aplicarse en segmentos poblacionales desde la primaria y secundaria, o bien a través de programas de extensión, que fortalezcan las capacidades de la gente para conducirse en su vida productiva, que muy probablemente sea en el marco de una microempresa, dada las estructuras socioeconómica y empresarial del país donde la mayoría de las unidades formal o informalmente establecidas son de este tipo y con bajo nivel educativo.

➤ García, Serrano, y Blasco (2005), en la revista Estudios de Economía Aplicada, vol. 23, pp. 559-581, de la Asociación Internacional de Economía Aplicada – España, publica el artículo titulado: “¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar”, el objeto de ese trabajo fue efectuar un diagnóstico reflexivo situacional acerca de la capacidad innovadora y competitiva de la micro y pequeña empresa industrial (MYPE) de las comarcas de l’Horta de la provincia de Valencia. En el trabajo se plantean los principales obstáculos/problemas, en positivo “retos”, que deberían ser

superados por la MYPE para iniciar el camino de la mejora a través de la innovación y lograr, de esta forma, un incremento real de su competitividad.

La principal fuente de información utilizada para realizar este primer diagnóstico reflexivo situacional acerca de la capacidad innovadora de nuestra micro y pequeña industria, se ha basado en la realización de entrevistas exploratorias personales a representantes de asociaciones empresariales, al considerar que estos agentes (asociaciones empresariales) pueden aportar un conocimiento y/o visión global acerca de la problemática o intereses del tipo de empresa objeto de análisis. Además, consideramos que, en principio, son este tipo de organizaciones, junto con las asociaciones sectoriales, las que pueden actuar como un elemento real de interfaz que permita establecer canales de comunicación que conecten efectivamente a los entornos, científico-técnico, productivo y administración.

En este trabajo se llegó a las siguientes conclusiones: El término innovación, no debe identificarse necesariamente con “hacer o montar grandes cosas”. En este terreno las MYPEs se auto-reconocen como limitadas, dado el importante esfuerzo inversor que ello requiere, y que escapa a todas luces a sus posibilidades. Tal vez sea esta forma de entender la innovación, creemos que bastante extendida, un freno a la propia capacidad innovadora de este tipo de empresas. Por esta razón, en el trabajo se plantean otras dimensiones de la innovación: innovaciones organizativas, comerciales, adaptativas, incrementales. Desde estas perspectivas, innovar ya no equivale a acometer grandes proyectos que sobrepasen la potencialidad individual de una MYPE; aunque deben tenerse en cuenta toda una serie de limitaciones presentes en estas organizaciones que, nuevamente, actúan como freno de los procesos de innovación. Por mencionar algunas, se trata de limitaciones relativas a: tamaño; carencias formativas a nivel de gestión del empresario y de especialización o cualificación de los recursos humanos; falta de una adecuada organización para la innovación, etc.

Por otra parte, la mayoría de los entrevistados destacaron como fortaleza de primer orden en la MYPE su flexibilidad, entendida como capacidad de adaptación a los cambios, al tiempo que, en cierta medida se hacía alusión a la ausencia de actitud estratégica. El empresario está centrado en “el día a día”. Así pues, esta flexibilidad a la que se refieren los entrevistados debe ser interpretada como de naturaleza reactiva y no proactiva, no constituyendo realmente una ventaja; máxime cuando se ha vinculado la esencia de la competitividad a tener una posición activa y creadora en el presente, que permita a la empresa aprender y evolucionar al tiempo que su entorno cambia. Por último, tampoco se percibe desde la MYPE que el entorno institucional, como parte fundamental del sistema de innovación, actúe verdaderamente como agente facilitador y no todo lo contrario.

A nivel nacional:

En nuestra realidad no encontramos trabajos de investigación que hayan abordado la misma situación problemática, ni texto aplicativo de presupuesto de caja, de manera que le pueda servir al estudiante o personas interesadas que deseen conocer o se inician con el estudio del planeamiento financiero a corto plazo, puedan analizar, entender y resolver problemas, aplicar los conceptos, las teorías de presupuesto de caja, así como a perfeccionar sus habilidades para tomar decisiones. Sin embargo existen tesis que presentan temas relacionados con la planificación financiera para pequeñas empresas.

Buscando las fuentes relacionadas con los temas abordados sobre la misma situación problemática, encontramos:

➤ Flores A. (2004), en su estudio para optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, sobre la “Metodología de gestión para la micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana” propone como finalidad una Metodología de Gestión a

nivel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la sociedad y del país. La investigación refleja los cambios a nivel social y tecnológico que ha afectado al proceso evolutivo de la sociedad. De igual manera, en su investigación propone una Metodología de Gestión que comprende un análisis de enfoques como la Planeación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral y el Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados. A ello, se adiciona toda una información sobre Indicadores de Gestión a nivel de Alta Dirección, Áreas Funcionales y Operativas, además plantea la aplicación práctica relacionados a los siete pasos del Control de Calidad para la solución de problemas, que aplicados de manera cinegética debe brindar a la Empresa un alto grado de eficacia a nivel de gestión con suficiente capacidad de respuesta de manera tal que le permita afrontar y adaptarse a los cambios del mundo actual inmerso en el proceso de la globalización. Entre las conclusiones que destacan, se halló:

- La aceleración del cambio constituye el verdadero motor del desarrollo científico y tecnológico de la humanidad. Una de las características del proceso de cambio en nuestros días es la velocidad y la intensidad del mismo. Como respuesta al cambio que sufre el entorno empresarial, las organizaciones están abandonando esquemas de “Administración Vertical” optando por un sistema de organización que permita superar a las disfunciones de la burocracia. La respuesta integral se basa en la visión sistémica, la flexibilidad, la adaptabilidad, la oportunidad y la optimización de los procesos.
- La Globalización de la Economía y de las empresas, la complejidad de los procesos productivos y la velocidad de los cambios, hacen insuficientes el método tradicional de gerenciar a las empresas de manera parcial (Incompleta) e independiente (No interrelacionado).

- Entre las Ventajas Competitivas que las Micro y Pequeñas Empresas tienen frente a las Medianas y Grandes Empresas, destacan:
  - Su flexibilidad que les permite asimilar y adaptarse con rapidez al ambiente.
  - Sus líneas de comunicación eficientes.
  - La ausencia de barreras jerárquicas.
  - La proximidad y relación directa con el cliente.
  - Mayor facilidad de planificación debido a que el número de datos a reunir es menor.
  - La información está cerca de quien realiza la toma de decisiones o formula el proyecto.
  - Las operaciones están menos dispersas.

Y se considera que los Micro y Pequeños Empresarios: No son conscientes o no saben de sus ventajas competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las herramientas de gestión ni en los asesores.

- La actividad empresarial privada es única y es por ello que las Micro y Pequeñas Empresas forman parte de ella con un enorme peso específico en nuestro país, ya que representan el 97.9% de acuerdo al Tercer Censo Nacional Económico. El Comercio Exterior del Perú representa el 0,2% del comercio mundial de mercancías; el 0,4% del comercio exterior de bienes de los países en vías de desarrollo; el 17% del comercio exterior de la Comunidad Andina y el 3% del comercio exterior de América Latina.
- El Perú cuenta con varios sectores con ventajas competitivas potenciales. Entre estos sectores están: Textil – confecciones, pesquero, agropecuario – agroindustrial, bienes de capital y sus servicios, forestal – maderero, mineros y derivados de metales no

ferrosos, turismo, artesanía y medicina natural. Es notoria la carencia de socios estratégicos en materia de transferencia tecnológica.

- Una de las razones por el que las **MYPES** no son atractivas para el sector financiero especialmente el bancario es debido a la aparente falta de respaldo patrimonial. Por otra parte, los intermediarios bancarios como las ONG's, Cajas Municipales y Cajas Rurales aprecian que éste sector empresarial tiene elevadas potencialidades para sus colocaciones y el apoyo crediticio de éstas instituciones financieras es imprescindible para que las **MYPES** puedan palanquearse financieramente. Se considera que en el sector de los microempresarios textiles se tiene una escasa cultura financiera debido a la falta del conocimiento de COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo) como entidad que maneja importantes líneas de créditos para las **MYPES**. Los Microempresarios textiles no solo desconocen el apoyo financiero que brinda COFIDE para impulsar su desarrollo; sino que además, por desconocimiento no lo toma en cuenta en sus decisiones de financiamiento.

Los Microempresarios textiles y de confecciones consideran que los bancos no los apoyan oportuna ni estratégicamente debido a la carencia de base hipotecaria para respaldar sus solicitudes de crédito.

- Las Microempresas en el Perú están desarrollando fortalezas para competir con ventajas en el mundo globalizado. Las debilidades de carácter estructural se localizan en los aspectos de: Financiamiento, ámbito tecnológico, capacitación y búsqueda de mercados. Dichas debilidades limitan el avance de éste sector empresarial para que logre una mayor participación en la actividad exportadora, dejando este espacio a las Medianas y Grandes Empresas. Estas últimas, si bien es cierto son las más importantes generadoras de divisas, estadísticamente no representan un crecimiento en los indicadores de Fuente de Empleos.

- Aparte que los bancos ven a las **MYPES** como un sector de riesgo elevado para sus colocaciones, la situación se vuelve más crítica cuando se aprecia que los pocos capitales que se movilizan en éste sector, se concentran con mayor fuerza en Lima Metropolitana, rezagando así a las empresas de provincias que a pesar de tener Ventajas Comparativas y Competitivas no encuentran un apoyo estratégico por parte de la Banca Nacional. Esta situación ha generado que las **MYPES** se centralicen en Lima Metropolitana, lo cual representa una debilidad del sector a pesar que en las provincias es en donde se dispone de Ventajas Comparativas para impulsar a las **MYPES**.
- En el presente, no existen datos oficiales actualizados de la representatividad de la Pequeña y Micro Empresa en el país. Los datos con los que se cuenta, son sobre la base del procesamiento de información de 390 mil empresas y establecimientos censados en el III Censo Nacional Económico ejecutado en los años 1993 y 1994.
- Por la exigencias del Mercado Mundial y de la Economía local, la Calidad se ha convertido en los últimos años en un Factor Crítico de Éxito para cualquier tipo de empresa, las Micro y Pequeñas Empresas Nacionales tienen que alcanzar niveles de alta calidad de los productos o servicios que ofrecen y apunten a satisfacer los requerimientos de una clientela que debe ser claramente identificada y de esta manera estructurar nuestra economía mediante la administración del enorme potencial que poseen dichas empresas.
- Las **MYPES** operan mayormente en base a la intuición, teniendo una perspectiva de corto plazo y cuentan con información más de carácter cuantitativo, contable e interno, descuidando el análisis de los resultados en base a otros tipos de factores no contables o externos para la toma de decisiones o proyecto.

- En los tiempos actuales, toda Empresa en general sea gubernamental o privada, no puede enfrentar el futuro con improvisación, sino con una adecuada Planeación Estratégica que permita una gestión eficiente y una administración efectiva para el logro de los objetivos. La importancia de la Planeación Estratégica es que permite aplicar procedimientos que conducen al logro de los objetivos empresariales, minimizando riesgos y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno, enfoque de gestión que no está siendo implementado por las **MYPES**, ni medianas empresas, evidenciándose como causa, el desconocimiento para su formulación, limitando así la capacidad de respuesta de la empresa para evolucionar o enfrentar a la competencia y contribuir al desarrollo de nuestro País.

➤ Duarte Cueva (2007), en la revista Contabilidad y Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, encontramos el artículo: “Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial”; en dicho artículo se trata de temas relacionados con la actividad emprendedora, como la idea y oportunidad de negocio, el emprendedor e intraemprendedor, los motivos para emprender, el entorno emprendedor, factores que limitan el emprendimiento en Latinoamérica, la diferencia entre Pymes y Mypes, emprendedores de países emergentes y emprendedores de países industrializados. En el presente artículo se describe que el emprendimiento es la actividad que involucra el proceso de creación de nuevas empresas, el repotenciamiento de las actuales y la expansión de las firmas en los mercados globales, entre otros aspectos clave. Guarda una estrecha relación con la dinámica productiva de los países, el crecimiento económico, el desarrollo social y la formación de una fuerte cultura empresarial necesaria para el progreso. Ahora se utiliza frecuentemente el término espíritu empresarial como sinónimo de emprendimiento.

Los antecedentes descritos nos han motivado a desarrollar la presente investigación como una contribución dirigida a dotar instrumentos

necesarios de consulta y orientación básica en el proceso de capacitación de los microempresarios, en planificación financiera a corto plazo, de acuerdo a la estructura propuesta en la presente investigación.

## **2.3 Bases Teóricas**

La base teórica es el soporte que nos ha permitido fusionar y aplicar la teoría a la presente investigación.

### **2.3.1 Empresa**

#### **2.3.1.1 Concepto**

Recogemos muchas definiciones dadas, pero con la deliberada intención de determinar las características comunes que se repiten en todas ellas, y para los efectos del caso hemos escogido las tres siguientes:

La primera es la que exponen los tratadistas Koontz y O'Donnell, (1972), y la definen como: *“una actividad comprometida en la producción (o compra), para la venta, de bienes o servicios escasos. Tal empresa puede ser conducida por una sola persona o por miles y su posesión y su funcionamiento pueden ocurrir de muchos modos diferentes”*.

La segunda lo encontramos en la Página Web: del Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la *empresa* es una: *"unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos"*

La tercera es la que exponen los tratadistas Petersen y Plowman (1970), quienes la definen como: *"la actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas"*.

En realidad, estas definiciones se complementan recíprocamente y proporcionan todos los elementos fundamentales para comprender la esencia de la empresa.

Una empresa como se le entiende hoy en día, es una unidad socio-económica, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (recursos naturales, mano de obra y el capital).

Por nuestra parte, definimos la empresa como: una entidad socio-económica que operando en forma organizada utiliza sus conocimientos y recursos (básicamente trabajo y capital), para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos para obtener un beneficio.

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita

disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

### **2.3.1.2 Finalidad**

La finalidad principal de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su crecimiento sostenido en el tiempo. Esto implica satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder crear valor a la empresa, sin cumplir con esas condiciones, obviamente iría al fracaso.

Crear valor para la empresa equivale al incremento o disminución del valor de la misma, o lo que es lo mismo, la variación del precio correspondiente a la variable fondo o “valor”. De otra forma, crear valor para la empresa se identifica con generar utilidad con respecto a una situación de partida.

De hecho uno de los muchos motivos que llevan a valorar una empresa es la habilidad de medir la generación de valor en un período, tasando la empresa en dos momentos consecutivos. La diferencia entre ambos valores, una vez añadidas las cantidades entregadas a los socios y deducido el coste de oportunidad ocasionado por mantener la inversión en la empresa, es entendida como creación de valor.

Dado que la relación producto-mercado de la empresa es dinámica, se requiere de un entendimiento dinámico de la realidad interna y del entorno, lo cual significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer, mejorar, defenderse, retraerse, atacar, todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

### **2.3.1.3 Finalidades económicas y sociales.**

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la

empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

- Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

#### **2.3.1.4 Características de la empresa**

Tomando como base los enunciados anteriores, importa insistir en varias características que están en ellas implícitas

- Fin económico: Busca crear bienes y servicios para la sociedad.
- Fin lucrativo: Produce únicamente con el deseo de ganar dinero y obtener lucro, beneficio o ganancia, es decir

busca maximizar las ganancias.

- **Fin Mercantil:** Consiste en producir bienes destinados al mercado, es decir para ser vendidos.
- Tiene cierta responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.
- **Asume riesgo:** Asume éxitos o fracasos de la gestión, arriesgando por lo tanto la inversión. Está sujeta a los factores que determinan comportamiento y estado de la empresa.

### **2.3.1.5 Recursos de la Empresa**

Toda empresa necesita de recursos para su existencia y para que pueda lograr alcanzar sus objetivos organizacionales, estos recursos pueden ser: recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, tecnología e información.

**Los recursos humanos** son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; son un factor primordial en la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos se desempeñan en todos los niveles de la estructura de la empresa; y se los obtienen a través de un proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Recursos Materiales,** son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- **Instalaciones:** inmuebles terrenos.
- **Equipo:** maquinaria, herramientas, vehículos.

- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

**Los recursos financieros**, son los recursos que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades, se obtienen mediante la aportación del dueño y también de los préstamos y créditos que le conceden otras personas ó entidades comerciales. Podemos inferir entonces, que los recursos económico/financieros de la empresa los obtiene a través de dos fuentes: 1. Fuentes propias-Propietarios: aportaciones, utilidades, y 2. Fuentes ajenas- Acreedores: préstamos, créditos. Estos recursos son de gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

**Recursos tecnológicos**, la tecnología es el conjunto de técnicas, son aquellos recursos que sirve como herramientas e instrumentos auxiliares en el acoplamiento con los otros recursos:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, etc.
- Adquisición de tecnología.
- Desarrollo de tecnología propia.
- Capacitación y desarrollo de personal.

**La información**, la Información, es muy valioso por lo que representa. Se usa el término recurso conceptual para describir la información y los datos. Los gerentes usan recursos conceptuales para administrar los recursos físicos.

La tarea de los gerentes es: administrar estos recursos combinándolos de la mejor forma para aprovecharlos de la manera más eficaz posible.

### 2.3.1.6 Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según el objetivo de la presente investigación, se ha adoptado la clasificación de acuerdo a su tamaño o dimensión.

#### **Según el tamaño de la Empresa**

No hay unanimidad entre los especialistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, no hay un criterio único, sin embargo existen algunos indicadores para medir el tamaño de la empresa como: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma que se muestra a continuación:

- **La micro empresa:** Su dueño labora en la misma, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados)
  
- **La pequeña empresa:** El propietario no necesariamente trabaja en la empresa, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

- **La mediana empresa:** Número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- **La gran empresa:** Su número de trabajadores excede a 100 personas

### 2.3.1.7 Contabilidad de la Empresa

La contabilidad es un sistema de información que clasifica, registra, resume y presenta las transacciones de entidades económicas, en cuanto tales transacciones constituyen movimientos de dinero o bienes mostrables en dinero, para determinar los resultados del período contable, es decir que mediante la contabilidad se representa la realidad económica de una organización.

La contabilidad registra la información relacionada con las transacciones de la empresa, al tener ese registro, puede suministrar información sobre el estado en que se encuentre la empresa en un instante dado o mostrar que ocurrió durante un determinado periodo de tiempo.

A nivel interno los directivos necesitan disponer de información oportuna para la toma de decisiones y la planificación de su gestión.

En el ámbito externo muchas son las entidades interesadas en poseer información económico-financiero, con diversos fines, ejemplo: proveedores, acreedores, bancos, potenciales inversionistas, etc.

### ECUACION CONTABLE

|          |   |                     |
|----------|---|---------------------|
| ACTIVO   | = | PASIVO + PATRIMONIO |
| UTILIDAD | = | INGRESOS – GASTOS   |
| UTILIDAD | = | INGRESOS > GASTOS   |
| PERDIDA  | = | INGRESOS < GASTOS   |

El fin de la contabilidad es: determinar, interpretar y analizar sus resultados, proyectar las finanzas de la empresa y controlar la veracidad de las operaciones realizadas y de su registro.

**A. Estructura Financiera:** El balance general de toda empresa muestra dos campos:

**Inversiones:** La primera de ellas, izquierda, enseña la clase y cantidad de bienes o activos que posee la compañía; es decir, muestra la estructura de inversión y en ella se reflejan la inversión que corresponde al activo corriente, la inversión fija que corresponde a los activos fijos, y otros activos. La participación de cada uno de ellos dependerá del tipo de negocio o actividad a la que se dedique. Se debe recordar que los activos fijos muestran, en gran parte, la capacidad de producción que tiene el negocio y de ella dependerá exclusivamente el uso de los costos fijos. Un nivel óptimo de activos con un buen uso de los mismos, deberá generar excelentes tasas de rentabilidad sobre la inversión además de reducir los riesgos operativos de la empresa.

**Financiamiento:** Recuerden que los activos de las empresas se habrán financiado con alguna combinación de deuda y/o capital. Esa combinación entre deuda y/o

capital que ha servido para financiar los activos se llama estructura de financiamiento.

La estructura de financiamiento que muestra el balance general representa la forma como la empresa ha financiado la adquisición de esos activos; es decir, pasivos corrientes o circulantes, pasivos a largo plazo y capital (patrimonio). Todo al lado derecho del balance corresponde a la estructura de financiación; sin embargo, de acuerdo al vencimiento de las obligaciones se podría nombrar dos divisiones: 1) Estructura financiera de corto plazo y que corresponde a las exigibilidades de la compañía en un periodo menor o igual a un año, y 2) Estructura de capital o permanente donde se encuentran las exigibilidades de largo plazo y el patrimonio. Algunos autores también llaman a esta división capital contable. En teoría, un buen uso de la deuda puede originar incrementos en la utilidad por acción favoreciendo a las expectativas de los accionistas, sobre todo cuando deciden apalancarse con deuda externa aún a sabiendas de que tal decisión originará mayores riesgos de tipo financiero.

El Pasivo tiene que aportar toda la financiación que requiere el Activo. Es decir, el Activo y el Pasivo en la suma total respectiva deben ser iguales.



**ACTIVO = PASIVO**

**B. Transacciones Contables:** Las Transacciones Contables u Operaciones Comerciales son actos de poder comprar o vender bienes, valores y/o servicios al

crédito o contado, suscitada en una empresa a una determinada fecha. Es decir, una transacción contable es un acontecimiento comercial que produce efectos financieros sobre los recursos y fuentes de donde proceden esos recursos y que por lo tanto deben registrarse en los libros contables. Las transacciones u operaciones comerciales generalmente deben de estar fundamentadas o apoyadas en documentos comerciales. Estos documentos constituyen la fuente de datos para los procesos contables. Pueden ser recibos, letras de cambio, pagarés, facturas, notas de crédito, etc.

Todas las empresas de cualquier tipo que sea, realizan una serie de transacciones u operaciones que requieren registrarse contablemente.

#### **2.3.1.8 Capacidad Económica**

Antes de definir la Capacidad Económica considero necesario dar un concepto de la capacidad económica de una persona.

La Capacidad económica de una persona, se define como la capacidad que tiene la persona para adquirir o ser titular de bienes o servicios (Públicos o Privados), esta capacidad también es conocida como capacidad adquisitiva. Esta capacidad se manifiesta, por la acumulación de su patrimonio (así, no conocemos nada sobre dos sujetos pero sabemos cuál es su patrimonio, entonces entenderemos que tiene mayor capacidad económica quien tenga más

patrimonio); y por su flujo de ingresos, atendiendo a las utilidades, (así, dos personas con un patrimonio similar pero uno de ellos trabaja y obtiene unas ganancias mayores que el otro entonces entenderemos que tiene mayor capacidad económica quien tenga más ingresos).

De manera similar el concepto por extensión se da para las empresas, por lo que podemos añadir que la capacidad económica de la empresa esta dada por la condición que tiene para hacer frente a las inversiones, empleando sus fondos de manera eficiente y efectiva para alcanzar sus objetivos.

#### **2.3.1.9 Competitividad empresarial**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que

hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

Procurando que el concepto de competitividad corresponda, en lo posible, a las características de las MYPE, esta se ha definido de la siguiente manera:

Competitividad es la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado.

Por su enfoque hacia la generación de empleo, se considera interesante La definición dada por CEPAL/ONUDI (1989), instituciones donde se piensa que la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela de la calidad de vida de la sociedad. Esta definición es importante porque tiene un significado más amplio que el que le atribuye Ousméne Mandang (1991), quién afirma que la preocupación mayor de un país es saber cuán competitivo es en el comercio internacional. Derivado de lo anterior y considerando que la competitividad de una empresa se incuba en un entorno nacional y sectorialmente exitoso, para propósitos de las MYPE, es decir para propósitos del desarrollo de los microempresarios, la competitividad debe concebirse como la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidarse y expandirse en el mercado, sea éste interno o externo. Se entiende por **capacidad** a las diferentes acciones que se realizan para posicionarse en el mercado.

Esta capacidad se expresa en la habilidad, la acción administrativa, el aprovechamiento oportuno de la capacidad instalada, manejo adecuado de sus recursos financieros, humanos y materiales, entre otros, pero sobre todo en la percepción de las señales del mercado, que al ser instrumentadas oportunamente le permiten a la empresa por un lado, identificar las necesidades de los consumidores y, por otro, redimensionar su escala de producción u oferta de servicios, así como rediseñar estrategias de mercados que le permitan posicionarse en el mercado a través de nuevas fuerzas de venta, aumentar o disminuir sus puntos de ventas, cambiar la composición del producto o servicio, redimensionar su volumen y presentación en formas y tamaños diferentes, al igual que, en el caso de los productos, reevaluar los canales de distribución, la naturaleza de los materiales a usar, así como la política de ventas: al mayoreo o al menudeo, con la consecuente campaña de ofertas y descuentos especiales en períodos estacionales o de manera permanente.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

### 2.3.1.10 Crecimiento empresarial

De la diversidad de perspectivas desde las que se puede abordar el estudio del crecimiento empresarial no existe una definición integradora que se haya difundido. Sin embargo el hecho de clasificar este fenómeno, por una parte, desde un punto de vista cualitativo, dirigido hacia los problemas estructurales que este proceso conlleva, los métodos de dirección, de control, etc., y, por la otra, el ámbito cuantitativo relativos a los problemas financieros planteados en la adopción de la estrategia de crecimiento, nos posibilita adoptar la definición que sobre este tema se han dado a lo largo del tiempo, todo lo cual va facilitar la comprensión de la presente investigación. De ahí que tras la revisión de la literatura que aborda el crecimiento empresarial, es oportuno adoptar una definición acorde al segundo objetivo secundario de la investigación, en tal sentido, en la presente investigación se ha adoptado la definición aportada por Blázquez Santana, F. (2005), según el cual el crecimiento empresarial es:

*“El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo”. (p. 16)*

En la literatura sobre crecimiento empresarial encontramos otra definición acorde al objetivo de la investigación sustentada por: De Ravel (1972), quien plantea que el crecimiento tiene una clara connotación cuantitativa al relacionar dicho término con el aumento del volumen de producción, al aproximar el concepto de crecimiento con el de dimensión y aclarar, sin embargo, la diferencia entre ambos términos, toda vez que la dimensión no es más que un subproducto del crecimiento: *“la empresa cambia de dimensión precisamente porque crece”* (p. 12).

También, desde una óptica claramente cuantitativa, Sallenave (1984) amplía el concepto de crecimiento utilizando expresiones como crecimiento controlable y crecimiento sostenible. De esta forma, el autor asegura que el crecimiento debe venir inducido por la evolución de la demanda, de tal manera que:

*“La estrategia de la empresa consiste, desde luego, en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es limitado a la vez por factores humanos (crecimiento controlable) y por factores financieros (crecimiento sostenible)”*. (p. 105)

Por su parte, Navas López y Guerras Martín (1996) abordan el concepto de crecimiento compaginando los ámbitos cualitativo y cuantitativo, relacionando el concepto de crecimiento de la empresa con las modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior, es decir:

*“Los términos desarrollo o crecimiento económico, cuando son aplicados a la empresa, significan que se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.” (p. 286)*

De ahí que podemos colegir que, el crecimiento es algo relativo a cada empresa y ello contempla la expansión a partir de su propio desarrollo. Esto se da así debido a que en cada caso están presentes distintos factores críticos que intervienen directamente en el crecimiento de cada empresa.

Para que una empresa pueda crecer debe ser flexible, tener capacidad de aprendizaje y poder adaptarse rápida y eficazmente a la dinámica del mundo globalizado y competitivo.

#### **2.3.1.11 Medida del crecimiento empresarial**

Si el crecimiento empresarial puede ser abordado desde distintas perspectivas, es evidente que dicho proceso puede ser medido asumiendo también tal presunción. De esta forma, el aumento de la cuota de mercado, el número de nuevos productos que oferta, el número de nuevos clientes que capta, etc. podrían ser buenos indicadores del crecimiento que ha experimentado la empresa. Sin embargo, tal conjetura no deber ser adoptada sin especificar con claridad la magnitud que interesa ser

medida y en el que la relación causa-efecto justifique la idoneidad de las variables utilizadas para realizar dicha medición.

A este respecto, Whetten (1987) especifica el sentido que debe darse a este proceso, señalando que el tamaño es una medida absoluta de la dimensión de una organización, generalmente basada en el número de empleados, el total de ingresos o el volumen de activos productivos; mientras el crecimiento es una medida relativa del tamaño que debe ser observada a lo largo del tiempo.

El desarrollo y crecimiento de la empresa no son producto de la casualidad y no son automáticos, requieren de la participación activa de los accionistas y directivos en una estrategia general, en la que todos generen un compromiso de entrega y participación para el futuro exitoso de la empresa.

Desde el punto de vista de las inversiones una empresa deberá considerar ciertos renglones importantes para lograr ser exitosa en el ambiente económico en que se desarrolla. En tales circunstancias el crecimiento debe ser más allá de lo que crece la competencia, o cuando menos, mantenerse en la media para conservar su participación en el mercado.

Los renglones a considerar son los siguientes:

#### **A. Ventas**

El crecimiento de las ventas es importante, ya que la razón de ser de cualquier empresa es satisfacer la necesidad de mercado y esta necesidad se satisface

vendiendo a ese mercado determinados productos. A su vez, las ventas son el alimento de la empresa y representan qué tan bien se está satisfaciendo esa necesidad, qué tanto crece el mercado, qué tanto decrece y en determinado momento, comparando estos resultados con la competencia saber si se está perdiendo el mercado o no.

## **B. Utilidad del ejercicio**

Aunque una empresa tenga un sano crecimiento en las ventas si no se logra generar la utilidad suficiente que satisfaga el pago por el uso de capital que se hará a los propietarios, estos distraerán sus recursos en otras empresas o negocios más rentables.

Una empresa necesita crecer sanamente, y para crecer sanamente es necesario que produzca una utilidad adecuada, si no se estará desperdiciando el capital.

## **C. Activo total**

Para realizar sus operaciones, una empresa debe mantener inversiones en activos; de otra manera no puede explicarse su funcionamiento. Dentro del activo total se incluye la inversión operativa (capital de trabajo) y la inversión estratégica. El crecimiento en este renglón dará de manera global la tasa que creció o decreció la empresa en esos conceptos.

#### **D. Activo a largo plazo**

La inversión de activo a largo plazo es fundamental para el crecimiento sano, que significa la modernización de cualquier empresa. Una empresa puede invertir en maquinarias y equipos para modernizarse, para crecer o simplemente por una mala decisión no hacerlo.

Es muy importante valorar cómo ha crecido una empresa en este renglón, a largo plazo, y relacionarlo con el crecimiento de las ventas, la utilidad y la generación de efectivo.

#### **2.3.2 Las MYPE**

Se ha definido que una empresa es una entidad socio-económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad, con la finalidad de obtener utilidad o beneficio.

La definición anterior abarca todo tipo de empresa, grande, mediana, pequeña, e independientemente de la magnitud de sus recursos humanos o económicos.

De lo dicho, surge una serie de interrogantes:

- ¿Cómo diferenciar la pequeña empresa de la grande?

- ¿Qué criterio debemos emplear para identificar y clasificar una empresa como pequeña?
- ¿Qué características ha de tener esta para ser objeto de dicha clasificación?

No existe una respuesta fácil a esta serie de preguntas, ya que cualquier criterio de requisitos independientemente exigidos no podrá definir a cabalidad a la pequeña empresa. Generalmente la pequeña empresa se ha definido desde diversos puntos de vista, así tenemos:

- **Por su Dimensión**

Considerando el número de trabajadores, el monto de la inversión, volumen o valor de la producción, valor de ventas, etc.

- **Por su Tecnología**

Nivel de tecnología no sofisticada; inversión por trabajador (se considera tecnología incorporada a las maquinarias)

- **Por su Organización**

Nivel de organización incipiente, métodos de negociación directos.

Como vemos, no es fácil establecer una definición clara y precisa de lo que es la Pequeña Empresa. Todo depende de cuáles son los aspectos cuantitativos y cualitativos que debemos tener en cuenta para hacer una definición.

### 2.3.2.1 Definición de MYPE

La pequeña empresa es definida en los diversos países según los criterios de protección y promoción de los gobiernos. Por lo tanto no existe un criterio internacional uniforme para su definición.

En nuestro país, según la ley de las Micro y Pequeña Empresas, Ley N° 28015 “LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA” (02-07-03), señala que: *“La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.*

Es conveniente distinguir que, no es necesaria la constitución de la microempresa como persona jurídica, siendo su propietario persona individual quien se hace cargo personalmente de su conducción. Podrá, sin embargo, adoptar voluntariamente la forma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, o cualquiera de las formas societarias previstas por la ley.

Yance H. Odón (1995), en la Revista Sinergia Empresarial, en el artículo “Nueva Cultura Empresarial en Micro y Pequeñas Empresas”, define que la Micro y Pequeña Empresas: *“Son unidades de producción, comercio o prestación de servicios, sometidos o sujetos a las condiciones de productividad y competitividad propios de*

*una situación de economía general”, y señala que estas empresa tendrán un sello especial con algunas peculiaridades como:*

- *Cultura laboral, comercial y productividad propia, basada en la confianza de sus capacidades y opción calculada por el riesgo.*
- *Factor socio-familiar de crisis y pobreza como impulsores de economías de autoempleo.*
- *Brechas productivas y maquinarias de segunda que permiten la producción para “espacios mercantiles vacíos”.*
- *Calificación profesional como forma de aportar “un tipo especial de capital llamado conocimiento” (despedidos).*
- *Conexión y conocimiento empírico de mercados campocidad, muy dinámicos graficado en “ferias distritales”*
- *Aportación inicial de capital familiar basado en las costumbres de reciprocidad.*
- *Responsabilidad y compromiso con el entorno socio-familiar donde los intereses individuales y privados se asocian con los intereses asociativos y colectivos.*

### **2.3.2.2 Características de las MYPE**

El Decreto Legislativo 1086 del año 2008, ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. La Ley MYPE, constituye sin lugar a dudas una valiosa ayuda, en razón que establece características concurrentes para las MYPE, según el cual una MYPE debe reunir dos

critérios, uno es la cantidad de trabajadores y el otro el nivel de ventas anuales equivalentes a Unidades Impositivas Tributarias (UIT), tal como se puede ver en el Cuadro 2.1.

**Cuadro 2.1: Características concurrentes para las MYPE**

| Tipo de empresa | Trabajadores | Niveles de ventas Anuales<br>Equivalentes a UIT |
|-----------------|--------------|---|
| Microempresa    | 1-10         | hasta 150                                       |
| Pequeña empresa | 1-100        | hasta 1700                                      |

**Fuente: Elaborado de acuerdo al D.L. 1086**

**A. En cuanto al número total de trabajadores:**

- **La Microempresa:** abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- **La Pequeña Empresa:** abarca de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive

**B. En cuanto a los niveles de ventas anuales:**

- **La Microempresa:** hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Pequeña Empresa:** hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

**C. En cuanto al comercio y administración.** Se consideran como características generales de las MYPES, las siguientes:

- Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños, en las cuales, incluso la familia es parte de la fuerza laboral de la micro y pequeña empresas. Las jefaturas son distribuidos entre los miembros de la familia, y además, todos ellos participan de una u otra manera en la producción o prestación de servicios.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.
- Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- Disponen de limitados recursos financieros. Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales), en menor proporción préstamos de terceros (familiares o amistades).
- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

**D. Para complementar ésta lista de características, vamos a añadir las siguientes:**

- El propietario o los propietarios de las micro y pequeña empresas suelen tener un buen

conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan y además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.

- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas por los que atraviesan las micro y pequeña empresas, especialmente en sus inicios.
- Influye en la generación de utilidades para la economía nacional. Contribuye a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan.
- Un buen porcentaje de las micro empresas opera en la casa o domicilio de sus propietarios. Por ejemplo, peluquerías, consultorías, bodegas, etc.

### **2.3.2.3 Requisitos para considerarse como MYPE.**

Una empresa debe tener por lo menos dos de los siguientes requisitos para considerarse como Micro o Pequeña Empresa:

- 1) Administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- 2) Escasa Participación (no significativa) en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.
- 3) Escasa o nula especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este ultimo el empresario atiende todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal, etc.

- 4) Limitados recursos financieros (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño)
- 5) Deficiente y limitada tecnología que utilizan, hacen uso de algunas máquinas simples, con predominio de la mano de obra.
- 6) La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.

La administración independiente es una de las razones que se citan con más frecuencia para el establecimiento de una empresa y el hecho de que el capital de la misma, sea principalmente suministrada por el propio dueño, contribuye al sentimiento de independencia que tanto predomina en la empresa pequeña.

#### **2.3.2.4 Importancia de las MYPE para la sociedad.**

Se advierte en el mundo una intensa influencia por el papel que está ejerciendo el sector de la Micro y Pequeña Empresa en el contexto económico-productivo y social de cada país, sobre todo por su efectiva participación en la generación de empleo a costos menores de inversión, dado que generalmente se hace uso de tecnología convencional y por tanto la incidencia en el costo de capital es baja y más bien es intensa en utilización de mano de obra, y que se pueden adaptar fácilmente en estratos rurales y urbano-marginales (de bajos recursos)

Categoricamente se ha demostrado que las MYPE es el sector empresarial que más empleo crea y participa muy

activamente en la creación de la riqueza nacional, constituyéndose en el motor de la economía peruana y en el factor clave para el desarrollo económico y social del país.

Actualmente en nuestro país se manifiestan un conjunto de problemas. El déficit de empleo es considerable, las grandes empresas no ofrecen la cantidad suficiente que empleos que disminuya este déficit, existen instituciones gubernamentales y no gubernamentales preocupadas del tema de desempleo y que han contribuido escasamente promoviendo la creación de micro empresas, con ayuda económica y asesoría. En estas circunstancias el ciudadano consciente de la necesidad de obtener un empleo llega a una conclusión evidente de generar su propio empleo.

Diversos estudios internacionales plantean que los empresarios se hacen gracias a dos perspectivas: la necesidad y la oportunidad. En nuestro país la gran mayoría ha surgido y siguen surgiendo por necesidad.

Existe un potencial económico patrimonio de las MYPE que el estado debe promover, no solo dejar que las reglas del mercado solucionen su situación actual.

Las MYPE se han convertido en una importante alternativa para generar empleo y riqueza. Por consiguiente, resulta una imperativa necesidad la de promover activamente su desarrollo, a partir de que el Estado incluya a ellas como parte ineludible de la política de desarrollo nacional y que las instituciones de formación profesional y técnicas del país, participen activamente en la formación de

empresarios por vocación para ir conformando una nueva generación de emprendedores peruanos que el desarrollo del país necesita.

Más allá que la característica principal de las micro empresas sea su tamaño señalado, este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores muy vulnerables desde el punto de vista económico.

Esto ocurre ya que las micro empresas puede ser una salida laboral para un desempleado. La elaboración de artesanía, la gastronomía a pequeña escala y la consultoría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de micro empresas. Con el tiempo, una micro empresa exitosa puede convertirse en una pequeña empresa. Las grandes empresas de hoy en día comenzaron como pequeñas en algún momento.

Según los datos provistos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), mediante la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del año 2011, en el Perú existen más de 6.3 millones de micro y pequeñas empresas, de las que casi la totalidad tienen menos de 10 trabajadores. Cabe indicar que, de acuerdo con los datos que esta misma fuente nos revelará en el 2004, en el Perú hay tres sectores empresariales muy bien marcados que contribuyen con la generación de empleo: la mediana y gran empresa, la pequeña empresa y la micro empresa. La mediana y gran empresa constituyen el 12%. La pequeña empresa con el 11%. La micro empresa con el 77%. Las MYPE generan la mayor parte del empleo privado en el ámbito urbano y rural. Éste es, en resumen, la

trascendental connotación económica y social de las MYPE en el Perú, tal como se puede observar en el Cuadro 2.2 y Cuadro 2.3.

**CUADRO 2.2: Generación de Empleo por Sector Empresarial 2004**

| <b>Tipo de Empresa</b> | <b>N° Empleados</b> | <b>%</b> |
|------------------------|---------------------|----------|
| Mediana y Gran Empresa | 975,429             | 0.12     |
| Pequeña Empresa        | 873,687             | 0.11     |
| Micro Empresa          | 6,352,695           | 0.77     |
| Total:                 | 8,201,811           | 1.00     |

Fuente: Estudio DNMYPE

Elaboración: PROMPYME

**CUADRO 2.3: MYPE formales según Actividad Económica - 2004**

| <b>SECTOR</b>       | <b>%</b> |
|---------------------|----------|
| <b>COMERCIO</b>     | 49.7%    |
| <b>SERVICIOS</b>    | 33.3%    |
| <b>MANUFACTURA</b>  | 11.0%    |
| <b>AGROPECUARIO</b> | 2.9%     |
| <b>CONSTRUCCION</b> | 2.5%     |
| <b>MINERÍA</b>      | 0.4%     |
| <b>PESCA</b>        | 0.3%     |
| <b>TOTAL</b>        | 100.00%  |

Fuente: Estudio DNMYPE

Elaboración: PROMPYME

El Cuadro 2.3 nos muestra que, las MYPE formales se ubican principalmente en los sectores Comercio, Servicios y manufactura.

Así mismo, esta misma fuente nos informaba en 2010, que el 72.9% de las MYPE se localizaban en las zonas urbanas, siendo Lima y el Callao las regiones en donde se ubica el 24% de las mismas. Esta proporción se había mantenido estable durante los últimos cinco años e indica la gran importancia que aún tiene para la economía nacional y la existencia de economías de escala que logran conglomerar a consumidores y proveedores en determinados lugares.

Un hecho importante realizado en nuestro país en Agosto de 2012 fue la V Cumbre, de pequeña y mediana empresas APEC<sup>3</sup> 2012, en ese conclave, ComexPerú<sup>4</sup>, hizo el análisis de la coyuntura que atravesaba este sector de la economía en nuestro país, y menciona que: *“A nadie le debería quedar duda de que el desarrollo económico que ha experimentado el Perú en los últimos años ha hecho posible el afloramiento de un gran número de pequeños negocios, conocidos comúnmente como MYPE”*.

Otro dato importante que es necesario señalar es que, según el Registro Nacional de MYPE (**Renamype**<sup>5</sup>), los

---

<sup>3</sup> APEC, (*Asia-Pacific Economic Cooperation*, en español *Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico*) es un foro multilateral creado en 1989, con el fin de consolidar el crecimiento y la prosperidad de los países del Pacífico, que trata temas relacionados con el intercambio comercial, coordinación económica y cooperación entre sus integrantes.

<sup>4</sup> ComexPerú, es el gremio privado que agrupa a las principales empresas vinculadas al Comercio Exterior en el Perú.

<sup>5</sup> RENAMYPE, (REGISTRO NACIONAL DE ASOCIACIONES DE MICRO Y PEQUEÑASEMPRESAS). Es el Registro Nacional de Asociaciones Empresariales de la Micro y Pequeña Empresa. Las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo tendrán a cargo el RENAMYPE,

microempresarios generan aproximadamente el 42% de la producción nacional.

Por todo lo antes mencionado, las MYPE es un sector clave para el desarrollo del país, razón por la cual el Estado debe concentrarse en su promoción y otorgarle los medios adecuados para que tengan una mayor competitividad.

### **2.3.2.5 Microempresario**

Previo a la definición de microempresario, es necesario puntualizar acerca del empresario. Un empresario es aquella persona que aporta capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la administración: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. El empresario es un factor clave en el desarrollo de empresas pues es él quien consigue los medios y recursos, los administra y da inicio a un proyecto empresarial.

En la actividad empresarial actual, el concepto de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa, concebida ésta como realidad socioeconómica. El empresario personaliza la actuación de la empresa y es la figura representativa que, según sus motivaciones, persigue objetivos coherentes con los fines que pretende alcanzar la empresa en un intervalo temporal. En definitiva,

---

El registro acredita que una unidad económica califica como MYPE de acuerdo a lo establecido en los artículos 4º y 5º del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente aprobado según D.S. Nº 007-2008-TR

el empresario se constituye como el órgano individual o colectivo encargado de administrar (establecer los objetivos empresariales y la toma de decisiones oportunas para alcanzarlos).

Un microempresario es, en términos simples, aquella persona que crea empresa, es dueño, administrador y trabajador de la misma, y en el que además de haber efectuado una baja inversión, no tiene empleados y luego, se dedica a trabajar en él para hacerlo crecer. Esta figura implica el control total de la empresa por parte del propietario, que dirige personalmente su gestión y es responsable de ella.

De esta manera, estaríamos ante la figura de empresario-administrador, es decir, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador.

### **2.3.3 Administración Financiera**

#### **2.3.3.1 Gestión Financiera**

Se denomina gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias.

La gestión financiera es una de las áreas funcionales básicas de la gestión, de toda organización, siendo de su competencia la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo, para las actividades de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con la obtención, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- la determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- la obtención de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- la aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (la manera de obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- el análisis financiero (incluyendo ya sea la recolección, ó el estudio de información, para así obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La Administración Financiera, comprende el manejo de las finanzas de un negocio: Los gerentes financieros – personas que se encargan de administrar la parte financiera de una firma de negocios- desarrollan varias tareas. Ellos se ocupan de analizar y pronosticar las finanzas; medir el riesgo; evaluar las oportunidades de inversión; decidir qué montos, dónde y cuándo buscar las fuentes de dinero; y, finalmente, determinar cuánto dinero debe retornar a los inversionistas de la empresa.

La Administración Financiera, esencialmente, es una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar, los gerentes financieros utilizan la información contable – balances generales, estados de resultados, etc.- con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros para las empresas. En segunda instancia, ellos emplean los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización. En otras palabras, las finanzas constituyen un área aplicada de la economía que se apoya en la información contable.

El objetivo financiero respecto a la maximización del valor de la empresa es un consenso al que han llegado muchos teóricos. Así, cada decisión que se tome en la empresa deberá ser evaluada en función de este objetivo, En tal sentido, las finanzas reflejan con bastante proximidad lo que agrega valor a una empresa, y los gerentes financieros constituyen individuos importantes para la mayoría de las empresas.

La gestión financiera de la empresa se preocupa de la eficaz captación de los recursos para la realización de las inversiones necesarias, tanto a largo como a corto plazo.

Cuando nos referimos a recursos necesarios de largo plazo lo estamos haciendo para períodos que son superiores a un año para ser asignados a inversiones cuya vida supere el ciclo de explotación de la empresa. La gestión financiera a largo plazo se ocupa, por consiguiente, de la realización de una planificación futura de la empresa buscando el modo de efectuar las inversiones adecuadas en activo fijo, de forma que se evite su infructífera utilización, controlando la rentabilidad generada por las mismas e intentando optimizarlas. Además, analiza la capacidad de la empresa para asumir deudas.

Por otro lado, la gestión financiera a corto plazo se preocupa de la problemática relacionada con la financiación del activo circulante. Es decir, busca los fondos suficientes para hacer frente a las inversiones a corto plazo (existencias, deudores, tesorería), con el fin de que nunca se produzca ruptura en el ciclo de explotación, ya que el desfase posible entre cobros y pagos podría ocasionar flujos de caja negativos; de ahí la necesidad de disponer de recursos en tesorería. La determinación de la cuantía de dichos recursos no es fácil, ya que una asignación escasa puede provocar desequilibrios en las necesidades a corto plazo, llegando incluso a incurrir en una situación de suspensión de pagos. Se da el caso de empresas que siendo rentables, no pueden desarrollarse día a día por su escasez de recursos en capital circulante. Un nivel de tesorería demasiado alto indicaría una mala gestión de la empresa al disponer de recursos ociosos y soportar costes

de Oportunidad. Es decir, lo que he dejado de ganar por tener esos recursos ociosos.

La función financiera, tradicionalmente se ha ocupado de:

- Captar los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Planes de expansión, inversiones, etc.
- Controlar los usos de esos fondos, mediante el uso de sistemas de información contable.
- Gestionar la tesorería generada por las operaciones diarias de la empresa.

Estas funciones financieras así se aplicaban, cuando la preocupación fundamental de las empresas era la de vender los productos que fabricaban.

En la actualidad podemos decir que la función financiera de la empresa se extiende a todo el ámbito de la organización, dado que debe estar presente en todas las decisiones que se tomen aunque no sean financieras. Si se decidiera modificar el precio de los productos que una compañía comercializa, la función financiera tiene un papel determinante, ya que repercutiría en la cuenta de resultados de manera directa y en la liquidez de la compañía, entre otras cosas.

Hoy más que nunca la función financiera mantiene un protagonismo en la gestión de la empresa y ello por diversas razones:

- El fuerte crecimiento que la pequeña y mediana empresa viene experimentando, requiere de una planificación y control financiero para obtener los resultados deseados.

- El gran número de pequeñas empresas que compiten entre sí y éstas incluso con grandes compañías hace que los márgenes se reduzcan y se estudien más detenidamente la rentabilidad de las inversiones.
- Las inversiones en nuevos proyectos tiene hoy en la actualidad multitud de fórmulas de financiación, lo que requiere de un estudio detallado de los mismos.
- La inflación plantea numerosos problemas financieros a la empresa, entre ellos la de obtener recursos con los que financiar el stock de productos, además de los incrementos de los costes en la empresa.
- La cambiante evolución económica plantea incertidumbres a las que el empresario debe dar respuesta, vislumbrando el futuro, y planteando distintos escenarios para afrontar los cambios.

### **2.3.3.2 Definición de finanzas**

#### **A. ¿Qué son las finanzas?**

Para dar respuesta a esta pregunta, es necesario imaginarnos que hemos iniciado nuestro propio negocio. No es necesario señalar cuál es el tipo de negocio, al respecto, es necesario contestar las siguientes tres preguntas de una forma u otra: 1º ¿Qué inversiones a largo plazo deben efectuarse? Es decir, ¿en qué línea

de negocios operará y qué clase de edificios, maquinaria y equipo necesitaríamos? 2º ¿Dónde obtendríamos el financiamiento a largo plazo para pagar su inversión? ¿Traeríamos otros propietarios o tomaríamos prestado el dinero?, y 3º ¿Cómo administraremos las actividades financieras cotidianas, cómo cobrar a los clientes y pagar a los proveedores?

En un sentido amplio, si se responden a estas tres preguntas se está haciendo finanzas.

## **B. ¿Cuál es el rol de las finanzas?**

En su concepción tradicional, las finanzas son entendidas como un instrumento de control y supervisión del manejo de las empresas. Bajo esta definición, las finanzas tienen un rol pasivo –sin influencia- en el crecimiento de la empresa, limitándose a registrar en cifras su desenvolvimiento. La idea subyacente en esta definición era que, mientras funcione bien el área de operaciones (producción o servicios), la empresa sería rentable y no habría por lo tanto mucho de que preocuparse.

Este concepto ha sufrido una variación radical. En su versión moderna, el área de finanzas ha dejado de ser considerada un mero observador en la empresa para convertirse en uno de los ejes de la estrategia corporativa, entendida esta como el cumplimiento de un sistema de trabajo (un sistema de producción) orientado a obtener, en forma sostenida en el tiempo (en el largo plazo), un nivel de rentabilidad superior al promedio de

mercado. Ese es el nuevo rol de las finanzas<sup>6</sup>.

El capital de una empresa bien sea propio o prestado determina el límite de expansión posible y constituye el medio para obtener los activos que la empresa necesita para sus operaciones.

### **C. Importancia de la Administración Financiera**

Los cambios que se han venido dando a través del tiempo, han incrementado la importancia que tiene la administración financiera. Anteriormente un Gerente de Ventas debería proyectar las ventas, un Gerente de Producción debería determinar los activos necesarios para enfrentar la demanda, y el trabajo financiero era simplemente conseguir el dinero necesario para adquirir las máquinas así como los inventarios. La idea bajo esta definición era que mientras funcione bien el área de operaciones (producción o servicios), la empresa sería rentable y no habría por lo tanto mucho de que preocuparse.

Hoy en día, la toma de decisiones de la empresa es efectuada en mayor coordinación con el Gerente Financiero, siendo éste el responsable directo del control del proceso. Es decir, la concepción pasiva ha sufrido una variación radical, ha dejado de ser considerada como un mero observador en la empresa para convertirse en uno de los ejes de la estrategia empresarial, entendida esta como el cumplimiento de un sistema de trabajo (un sistema de producción) orientado

---

<sup>6</sup> PERCIVAL, John. "Las Finanzas en la Era Moderna"; "El Comercio" – Sección: Economía y Negocios; síntesis del seminario sobre Finanzas Corporativas; publicado el 09-12-95; pág. E8.

a obtener, en forma sostenida en el tiempo (en el largo plazo), un nivel de rentabilidad superior al promedio del mercado.

En todas las decisiones de las empresas existen implicancias financieras, por lo que todo ejecutivo que no esté trabajando en el área de finanzas, debe conocer lo suficiente de finanzas para poder trabajar con las implicancias financieras dentro del propio análisis de su especialidad.

Las apreciaciones descritas, evidencian la integración de todas las áreas de la empresa, vínculos que deberán entenderse como esencial para su crecimiento y desarrollo sostenido, por lo que dejar a la deriva lo financiero, será la causa de las pérdidas e insolvencias; pudiéndose evitar mediante el empleo de las diversas herramientas financieras existentes hoy en día.

En nuestro caso peruano, los resultados desfavorables en la mayoría de las unidades empresariales (insolvencia y ruptura en la cadena de pagos) y los cambios imperantes que se vienen experimentando en el contexto nacional e internacional, exigen de una nueva organización empresarial con una nueva cultura y con visión de futuro de los mercados, para adaptarse a la cada vez creciente competitividad y a la modernidad impuesta por la globalización, igual exigencia ocurre en el manejo de las finanzas al ampliar su visión, hacia las nuevas estrategias financieras e innovaciones en el incremento de la creación de valor, para hacer frente a los mercados de capitales fuertemente competitivos que impactan en nuestro medio. Es decir que la gestión

financiera tiene un propósito fundamental de adoptar decisiones oportunas dentro de un manejo de riesgo y rendimiento articulado a la eficiencia en la administración del recuso de capital humano, materiales, elementos tecnológicos e información orientado al logro del incremento de valor del capital invertido en la empresa. Este último propósito no es otra cosa que el resultado de todo esfuerzo productivo empresarial que hace posible que la empresa, crezca y se desarrolle en forma sostenida, beneficiando a los dueños que invierten recursos, a los trabajadores que se emplean, y al Estado que participa de la empresa a través de los impuestos. Ese es el nuevo rol que le corresponde a las finanzas.

### **2.3.3.3 Administración del Capital de Trabajo**

La pregunta anterior (2.3.3.2. A: 3° ¿Cómo administraremos las actividades financieras cotidianas, cómo cobrar a los clientes y pagar a los proveedores?), se relaciona con la Administración del Capital de Trabajo. “La frase Capital de trabajo”, se refiere a los activos a corto plazo de una empresa, como los inventarios, y a sus pasivos a corto plazo, por ejemplo, el dinero que se debe a los proveedores. La Administración del Capital de trabajo es una actividad diaria que asegura que la empresa tenga recursos suficientes para continuar sus operaciones y evitar costosas interrupciones. Ello incluye varias actividades,

todas ellas relacionadas con la recepción y desembolso de fondos de la empresa”.

Algunas de las preguntas sobre el Capital de Trabajo que deben contestar son: 1) ¿cuánto efectivo e inventarios se deben mantener disponibles?, 2) ¿hay qué vender a crédito?, Si es así, ¿qué condiciones se ofrecerán y a quiénes se otorgarán?, y 3) ¿Cómo se obtendrá el financiamiento a corto plazo que se requiera?, ¿Se comprará a crédito o se tomarán préstamos a corto plazo y se pagará en efectivo? Si se toman préstamos a corto plazo, ¿cuándo y dónde se deben hacer? Estos son algunas situaciones que se presentan al administrar el capital de trabajo de una empresa.

### **2.3.4 Planificación**

El proceso de planificación de la empresa, es el diseño y cuantificación del futuro deseado por ella, futuro que debe ser alcanzable. El futuro afecta a todos, nadie está exento, por lo que no cabe la idea de una empresa que no planifique.

La planeación es un elemento del proceso administrativo que consiste en seleccionar entre diversas alternativas las más convenientes, para alcanzar los objetivos y cumplir con la misión de una entidad, requiriendo para ello un cuidadoso análisis del pasado y del presente, así como una previsión técnica del futuro. En otras palabras tal como lo señala Terry, *“repetiremos que la planeación es una función fundamental del proceso administrativo. La planeación forma la base desde la cual se levantan todas las*

*futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuales objetivos establecer y qué pasos deben darse para lograr los resultados deseados, cuales son los resultados que deben alcanzarse y cuáles son los elementos básicos que se requerirán, está razonablemente seguro de obtener mayores satisfacciones que si operara sobre una base de día a día, por corazonadas, o por prueba y error”.* Por lo tanto un gerente responsable debe hacer un análisis reflexivo dónde se encuentra actualmente su empresa, en base a lo cual debe plantear que se debe hacer para obtener los resultados que se pretenden alcanzar.

El objetivo de la planificación es la preparación de los resultados conducentes a la toma de decisiones coordinadas e integradas para alcanzar unos objetivos y cuya concreción se localiza en los presupuestos. Los objetivos de la planeación son los siguientes:

- La planeación marca una dirección; sabiendo a donde se dirige la organización se puede coordinar las actividades, cooperar y conseguir las metas:
- La planeación reduce la incertidumbre; ya que los altos mandos, pueden anticipar cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan.
- La planeación reduce la superposición y el desperdicio de actividades; cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza.
- La planeación establece las metas o los criterios de control; con la planeación se determinan las metas y planes y mediante el control se compara el desempeño con las metas, se identifican desviaciones y se aplican medidas correctivas.

### 2.3.4.1 Planificación Financiera

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy de dinero: se trata de planificar, de prever una buena gestión a futuro y, las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el *presupuesto financiero*, que forma parte de un sistema más amplio denominado *sistema presupuestario*. Dentro del sistema presupuestario, el presupuesto financiero permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos, y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso de superávit.

La planificación financiera está unida y es parte integrante, y fundamental, de la planificación general de la empresa.

#### A. Concepto

La planificación financiera significa analizar los flujos financieros de una empresa, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos y superar los efectos de las varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, donde se halla ahora y hacia dónde va. Si las cosas resultan favorables, las compañías deben tener un plan de apoyo, de modo que se encuentre desprotegida sin alternativas financieras. La planificación económica es la clave de la actividad. La experiencia demuestra que el más excitante de los planes de desarrollo sólo se

podrá llevar a cabo si hay posibilidad de financiarlo. Los que trabajan en proyectos de desarrollo económico están al tanto de la amargura que se experimenta cuando un esquema cuidadosamente planeado y evidentemente factible tiene que abandonarse porque no hay capital disponible para llevarlo a cabo.

Para participar en negocios, la empresa tiene que mantenerse solvente, Debe, también, tener suficientes fondos líquidos para hacer frente a sus deudas y disponer de medios para la expansión futura. La carencia de líquido puede conducir al colapso de la empresa más activa.

Así pues, la planificación financiera tiene tres tareas principales:

- Asegurar que la empresa se mantenga solvente.
- Asegurar que no haya problemas de fondos líquidos.
- Proveer los recursos sociales necesarios para el desarrollo.

Estos son por supuesto los objetivos de un buen desenvolvimiento económico.

## **B. Clases de planificación financiera**

Se puede distinguir una planificación financiera a largo plazo, y una planificación financiera a corto plazo. En las grandes empresas, donde la planificación a largo plazo es una obligación, en la planificación a corto plazo no siente el problema en la misma forma que en las pequeñas empresas. En el caso de la pequeña empresa,

en el cual todas las decisiones las toma el dueño, la planificación estratégica (de largo plazo) es una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el director en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planificación reducida a un solo nivel.

### **1) Planes financieros a largo plazo (Estratégico)**

Los planes financieros a largo plazo determinan las acciones financieras planeadas en una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años. Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva inversión. Por lo común las empresas experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos o ambos acostumbran utilizar periodos de planeación más breves.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondo para los activos fijos propuestos. Las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento; también incluyen la terminación de proyectos existentes, líneas de productos, o líneas de negocio, el reembolso o el retiro de las deudas pendientes o cualquier adquisición planeada. Una

serie de proyectos de utilidades y presupuestos anuales sustentan dichos planes.

## **2) Planes financieros a corto plazo (Operativos)**

Los planes financieros a corto plazo especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo un periodo de un año. La información necesaria fundamental incluye el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. La información final comprende varios presupuestos operativos, el Presupuesto de Efectivo y Estado Financiero Pro forma.

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas a partir de este se prepara los planes de producción, se toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materia prima que se requieren. Con el uso de estos planes la empresa puede calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos.

Una vez realizado estos cálculos se prepara el Estado de Resultados Pro forma y el Presupuesto de Efectivo de la Empresa.

Tres son los aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera son: la planeación del efectivo, la planeación de las utilidades, y los presupuestos de caja y los estados proforma.

### **2.3.4.2 La planeación del efectivo: presupuesto de caja**

La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

Referirse al presupuesto de Caja es referirse a un instrumento financiero de planificación a corto plazo. Existe una relación directa entre el plan estratégico y el plan operativo. La mejor forma de concretar los objetivos globales de la empresa es plasmándola en una serie de objetivos concretos y alcanzables; que se emplean para establecer la planificación de la empresa, la guía en el quehacer diario. Por medio del presupuesto de caja, la empresa: 1) indica la probable situación de caja como consecuencia de las operaciones programadas; 2) señala las posibles necesidades financieras (déficits o excedentes) de caja previstos para el futuro y, como consecuencia, pone de manifiesto la posible necesidad de préstamo o la oportunidad de utilizar los excedentes en inversiones; y 3) constituir una base sana para la política de créditos a los clientes. En este enfoque práctico, es el planificador a corto plazo quien, en todo momento, es responsable de preservar los objetivos a largo plazo de las consecuencias de la escasez de disponible. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general del funcionamiento.

## **A. Concepto**

El presupuesto de efectivo es un informe de las entradas y salidas de efectivos planeados de la empresa, que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención a la planeación de sus necesidades financieras sean estas por excedentes o por faltantes de efectivo. Una empresa que espera un excedente de efectivo puede planear inversiones a corto plazo (valores negociables), en tanto una empresa que espera faltantes de efectivo debe disponer del financiamiento a corto plazo (documentos por pagar). El presupuesto de efectivo ofrece al gerente de finanzas una perspectiva clara del momento de las entradas y salidas de efectivo que espera tener la empresa durante un periodo específico.

## **B. Pronóstico de ventas**

La información necesaria para el proceso de Planeación Financiera a corto plazo y por tanto para cualquier presupuesto de efectivo, es el pronóstico de ventas. Este pronóstico es la predicción de las ventas de la empresa correspondientes a un periodo específico, que proporciona el departamento de mercadotecnia al gerente de finanzas. Con base en este pronóstico el gerente calcula los flujos de efectivos mensuales que resultan de las ventas proyectadas y de la disposición de fondos relacionados con la producción, el inventario y las ventas, se debe basar en un análisis de los datos externos o internos o en una combinación de ambos.

### **C. Pronósticos externos**

Un pronóstico externo se basa en la relación que existe entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos importantes como el PBI, el fundamento de esta técnica es que, como las ventas de la empresa se relacionan estrechamente con algunos aspectos de la actividad económica nacional, general, un pronóstico de esta actividad ofrecería una idea de las ventas futuras.

### **D. Pronósticos internos**

Se basa en la información acumulada, o de las estimaciones de ventas, obtenidos de los propios canales de venta de la empresa. Comúnmente los vendedores de campo se encargan de calcular el número de unidades de cada tipo de producto que esperan vender el próximo año. El gerente de venta reúne y suma estos pronósticos y ajusta las cifras con ayuda de conocimientos sobre mercados específicos o de la habilidad que tiene el vendedor para efectuar pronósticos. También se realizan ajustes que toman en cuenta factores internos adicionales, como la capacidad de producción.

### **E. Pronósticos combinados**

Por lo general las empresas utilizan una combinación de datos sobre pronósticos internos y externos para realizar el pronóstico de venta final. Los datos internos proporcionan una idea de las expectativas de venta y los datos externos ofrecen un medio para ajustar estas expectativas de acuerdo con los factores económicos

generales. La naturaleza del producto de la empresa también afecta la combinación y los tipos de pronósticos utilizados.

#### **2.3.4.3 La planificación de utilidades**

La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

El proceso de planificación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados financieros proforma, los cuales son los estados que se elaboran a una fecha o periodo futuro, basados en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; son estados estimados que acompañan frecuentemente a un presupuesto.

La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior el presupuesto de efectivo y la predicción de las ventas del año próximo.

#### **2.3.4.4 Los presupuestos de Caja y los estados financieros proforma**

Los presupuestos de caja y los estados financieros proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna: forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Una proyección financiera integral se puede llevar a cabo a través de un proceso de desarrollo de una serie de estados financieros proyectados o proforma. La responsabilidad de la empresa es prestar especial atención al presupuesto de efectivo, al estado de resultados proforma y al balance proforma. Con base en los estados proyectados, la empresa podrá evaluar sus niveles futuros de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y demás saldos de las partidas de la empresa, así como sus utilidades anticipadas y requerimientos o necesidades de fondos que se trataran de obtener en préstamo. El administrador financiero podrá entonces seguir muy de cerca los eventos o transacciones reales comparándolas con el plan y procediendo a efectuar los ajustes necesarios. Adicionalmente, los estados frecuentemente son requeridos por los banqueros y demás acreedores como una guía respecto del futuro.

Para elaborar los estados financieros proforma se necesita seguir un proceso. En primer término podemos elaborar el estado de resultados proforma el cual se basará en proyecciones de ventas, y el plan de producción, luego se prosigue con la formulación del presupuesto de efectivo, y se concluye integrando toda la información previamente obtenida dentro de un balance general proforma. Podremos utilizar como un marco un período de 6 meses con el fin de facilitar el análisis, aún cuando el mismo procedimiento podrá extenderse para cubrir un año o más tiempo.

### **2.3.4.5 Preparación del presupuesto de efectivo**

Los elementos para preparar el presupuesto de caja que se deben tener en cuenta, se muestra en el Cuadro 2. 4.

#### **A. Ingresos de efectivo**

Los ingresos de efectivo incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa que ocurren en un periodo financiero determinado. Los componentes más comunes de los ingresos de efectivo son las ventas en efectivo, las cuentas por cobrar y otros ingresos de efectivo.

#### **B. Salidas de efectivo**

Los desembolsos de efectivo incluyen todos los gastos de efectivo que realiza la empresa durante un periodo financiero específico. Los desembolsos de efectivo más comunes son: compras en efectivo, liquidación de cuentas por pagar, pagos de alquiler (renta), sueldos y salarios, pagos de impuestos, desembolso de fondos para activos fijos, pagos de intereses, pagos de dividendos en efectivo, pagos de principales préstamos, recompras de activos o retiro de acciones.

Es importante reconocer que la depreciación y otros cargos que no son en efectivo no se incluyen en el presupuesto de efectivo porque sólo representa una reducción programada de una salida de efectivo previo.

**CUADRO 2. 4: Modelo de Estructura de Presupuesto de Caja**

|                                 | <i>Enero</i> | <i>Febrero</i> | <i>...Noviembre</i> | <i>Diciembre</i> |            |
|---------------------------------|--------------|----------------|---------------------|------------------|------------|
| Pronóstico de Ventas            | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| <b><u>INGRESOS</u></b>          |              |                |                     |                  |            |
| Ventas al contado               | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Cuentas por Cobrar              | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Intereses a recibir             | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Dividendos a recibir            | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Venta de Activo Fijo (obsoleto) | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Préstamo                        | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Otros Ingresos                  | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| <b><u>TOTAL INGRESOS:</u></b>   | <b>xxx</b>   | <b>xxx</b>     | <b>...</b>          | <b>xxx</b>       | <b>xxx</b> |
| Costo de Inventario             | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Compra de Inventario            | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| <b><u>EGRESOS</u></b>           |              |                |                     |                  |            |
| Pago al contado                 | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Cuentas por Pagar               | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Sueldos y Salarios              | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Alquiler de local               | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Pago de Agua, luz, teléfono     | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Compra de Activo Fijo           | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Otros Egresos                   | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| <b><u>TOTAL EGRESOS:</u></b>    | <b>xxx</b>   | <b>xxx</b>     | <b>...</b>          | <b>xxx</b>       | <b>xxx</b> |
| Saldo mensual                   | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Saldo Inicial de Caja           | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Saldo Final Caja                | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Mínimo de Caja                  | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Necesidades a financiar         | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Préstamo/Pago                   | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Intereses de préstamo           | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Saldo final con financiamiento  | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |
| Préstamo Acumulado mensual      | xxx          | xxx            | ...                 | xxx              | xxx        |

*Fuente.* Elaboración Propia

### **C. Flujo de Efectivo Neto, Efectivo Final, Financiamiento y efectivo excedente.**

El flujo de efectivo neto de una empresa se calcula restando los desembolsos de efectivo de los ingresos de efectivo en cada periodo. Entonces, si se suman el efectivo inicial y el flujo de efectivo neto de la empresa,

se obtiene el efectivo final de cada periodo. Por último si se resta el saldo del efectivo mínimo deseado (mínimo de caja), del efectivo final, se obtiene el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente. Si el efectivo final es menor que el saldo del efectivo mínimo, se requiere financiamiento. Por lo general se considera que dicho financiamiento es a corto plazo y por tanto está representado por documentos por pagar. Si el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo, existe un efectivo excedente. Se supone que cualquier efectivo excedente, se invertirá en un instrumento líquido, a corto plazo y que paga intereses, es decir, en valores negociables.

#### **D. Evaluación del presupuesto de efectivo**

El presupuesto de Efectivo proporciona a la empresa cifras que indican si se espera un faltante de efectivo o un excedente en cada uno de los meses cubiertos por el pronóstico. La cifra de cada mes se basa en el requerimiento de un saldo de efectivo mínimo e impuesto internamente y representa el saldo total al final del mes.

## **CAPITULO 3: METODOLOGÍA**

La metodología que se utilizó en la presente investigación nos facilitó el camino y el orden. En este capítulo se presenta la base científica que nos permitió respaldar el desarrollo de la presente investigación, se exponen las teorías validas que se utilizaron para un correcto encuadre. Según Arias (1972) *“El método científico es la persistente aplicación de la lógica para poner a prueba nuestras impresiones, opiniones o conjeturas, examinando las mejores evidencias disponibles a favor y en contra de ellas”*. En el proceso de la investigación científica, la función de la metodología es realizar la ligazón entre la teoría y la práctica, el fundamento conceptual y la realidad de campo. En la realización de esta investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, en el cual su principal característica fue la utilización de números y la interpretación de gráficas y tablas, todo ayudado por la estadística.

### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

#### **3.1.1 Tipo de investigación**

La investigación fue elaborado apoyado en el tipo de investigación no experimental transeccional correlacional, empleándose el

procedimiento de comparaciones reflexivas. Para el objeto de nuestro estudio, se efectuó una encuesta, para el cual se tomó una muestra a 94 dueños-directivos de diversas micro empresas del Callao con el fin de comprobar su capacidad de gestión.

Hay dos maneras de investigar para crear conocimientos. *El método deductivo* parte de una teoría ya conocida, de una hipótesis cuya validez se pone a prueba en la realidad. *El método inductivo*, a la inversa, parte de la realidad y busca desarrollar teorías; se estudia una secuencia de casos y se van generando conclusiones que se vuelven teorías; para el presente estudio se utilizarán ambos métodos.

Para Salkind (1997), *“La investigación correlacional describe la relación lineal entre dos o más variables sin tratar en lo absoluto de atribuir a una variable el efecto observado en otra”*. Acorde con el mencionado autor, uno de los puntos más importantes -respecto a la investigación correlacional- es que examina relaciones entre variables, pero de ningún modo implica que una sea la causa de la otra. Es decir, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

La investigación correlacional en la presente investigación fue utilizada, con el propósito de examinar la relación de las variables de la investigación, se procedió a medir el grado de relación existente entre ellas, mediante el cual, se demostró que la hipótesis planteada es realmente la solución al problema de investigación.

En la investigación, se procedió a examinar la relación de las variables del trabajo, y a medir el grado de relación existente entre ellas.

Además, esta investigación es de tipo analítico explicativo, y exploratorio.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2000), los estudios exploratorios son *“aquellos que se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”*. Como mencionamos en el numeral 2.3.4.2. A, del Capítulo 2, el presupuesto de caja es una herramienta de planificación financiera de corto plazo conocida, aunque su aplicación tiene importancia para las MYPE, son muchos los dueños-directivos que la desconocen; y los menos que la conocen no tienen la perspectiva de hacerlas conocidas.

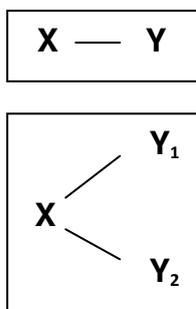
### **3.1.2 Diseño de la Investigación**

La investigación es de carácter analítico explicativo, sigue una secuencia lógica desde la descripción de la realidad problemática, el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis, la denominación de las variables, hasta la formulación del uso de los respectivos indicadores. En esta investigación, demostramos que la hipótesis planteada es realmente la solución al problema de investigación.

El diseño de la investigación es no experimental transeccional correlacional.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2000), “*los diseños no experimentales transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado*”.

El diseño no experimental transeccional correlacional se expresa gráficamente del siguiente modo:



donde:

X = Presupuesto de Caja

Y = Capacidad Económica

Y<sub>1</sub> = Capacidad de Competencia

Y<sub>2</sub> = Capacidad de Crecimiento

Lo antes indicado se llevo a cabo de acuerdo a las siguientes etapas:

- 1) Elaboración de un cuestionario que fue aplicado
- 2) Sistematización de los datos recogidos a través del cuestionario.
- 3) Tratamiento de los datos estadísticos de la información recolectada
- 4) Redacción de los borradores que, consistió en el análisis e

- interpretación de los datos obtenidos.
- 5) Revisión del análisis y presentación de la información.
  - 6) Realizo las correcciones necesarias.
  - 7) Empleo de técnicas para recopilar los datos bibliográficos documentales de publicaciones de revistas especializadas, de información de internet, etc., referida a la problemática que fue tratada, para complementar la información.
  - 8) Reviso y clasifico la información bajo un enfoque sistémico.
  - 9) Contrastación de los datos con la hipótesis para llegar a conclusiones claras, concretas y concisas, en los diferentes aspectos que abarca el problema.
  - 10) Propuesta de recomendaciones consistentes en la aplicación del plan a corto plazo, a través del presupuesto de caja.
  - 11) Típeo de la primera versión (borrador) de la investigación.
  - 12) Revisión de la primera versión
  - 13) Presentación de la investigación.

### **3.2 Unidad de análisis.**

Las personas objeto de estudio en la presente investigación fueron los empresarios-dueños de las micro empresas del Callao

### **3.3 Población de estudio**

La población objeto del presente estudio estuvo comprendida por 4,870 micro empresas del Callao, de los cuales se obtuvo una muestra para la realización del estudio.

### 3.4 Tamaño de muestra

Para determinar la muestra representativa de la población se aplico la fórmula:

$$N_0 = \frac{Z^2 * N * p * q}{p * q + (N - 1) * e^2}$$

donde:

$N_0$  = Tamaño de muestra

$p^7$  = proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

$q$  = proporción de individuos que no poseen esa característica.

$Z$  = es una constante que depende del nivel de confianza<sup>8</sup> que asignemos.

$e$  = es el error muestral deseado<sup>9</sup>.

$N$  = es el tamaño de la población o universo.

Bajo las consideraciones anteriores (población estadística, tamaño máximo y probabilidad de aceptación de la aplicación del presupuesto de caja para la mejora de la capacidad económica en las micro empresas del Callao), se obtuvo la muestra con los datos que se muestran en el cuadro 3.1:

<sup>7</sup> Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

<sup>8</sup> El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos un 95.5% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad de un 4.5%. Los valores de  $Z$  se obtienen de la Tabla de Distribución Normal Estándar.

<sup>9</sup> El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

**Cuadro 3.1: Datos para cálculo de la muestra**

|    |            |
|----|------------|
| N  | 4870       |
| p  | 0.5 (50%)  |
| q  | 0.5 (50%)  |
| Z* | 1.96       |
| e  | 0.10 (10%) |

Z\* se está considerando para un nivel de confianza de un 95%.

El cálculo de la aplicación de la formula estadística con su respectiva corrección por ser población finita, se muestra a continuación:

Reemplazando valores tenemos:

$$N_0 = \frac{(1.96)^2 * 4,870 * 0.5 * 0.5}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + (4,870 - 1) * (0.1)^2}$$

$$N_0 = \frac{4,677.148}{0.9604 + 48.69}$$

$$N_0 = \frac{4,677.148}{49.6504}$$

$$N_0 = 94.201617711$$

Redondeando, la muestra representativa de la población de MYPES ( $N_0$ ) es 94.

Se necesitó por lo tanto una muestra de 94 micro empresas.

Este resultado fue sometido a factor de corrección finita, o el margen de error (e) con el que podemos extrapolar los resultados a toda la población. En esta fórmula nos limitamos a despejar el valor del error;

este cálculo es útil porque con frecuencia partimos simplemente de la muestra que hemos podido conseguir. Esta se obtuvo mediante la fórmula:

$$e = \sqrt{\frac{(pqZ^2)}{N_0} * \frac{(N - N_0)}{(N - 1)}}$$

Con los datos que contamos procedimos a calcular el margen de error (e), con el que vamos a poder extrapolar los resultados a toda la población.

Reemplazando valores tenemos:

$$e = \sqrt{\frac{(0.5 * 0.5 * (1.96)^2)}{94} * \frac{(4,870 - 94)}{(4,870 - 1)}} e = \sqrt{0.0100}$$

$$= 0.10$$

El resultado es un 10% de margen de error al extrapolar a la población.

### 3.5 Selección de muestra

Las 94 micro empresas, que fueron objeto de análisis de la investigación, se distribuyeron en partes iguales entre los seis Distritos del Callao<sup>10</sup>, se seleccionaron en base al método de muestreo probabilístico, correspondiéndole a cada distrito 16 cuestionarios, la aplicación de los cuestionarios se hicieron en forma aleatoria entre las micro empresas para que tengan la misma probabilidad de ser elegido.

---

<sup>10</sup> Distritos del Callao: Callao Cercado, Bellavista, Carmen de la Legua; La Perla, La Punta y Ventanilla

### 3.6 Técnicas de recolección de datos

La presente investigación esta circunscrita al proceso de recolección de información. La técnica empleada fue la encuesta para lo cual se empleó un cuestionario de preguntas. Se tomó la muestra de la población objetivo: microempresarios de los seis distritos del Callao. De cada uno de ellos se seleccionó entre 15 a 16 encuestados seleccionados en forma aleatoria, además en esta etapa fue considerado la escala de medición así como el tipo de preguntas que se aplicó:

- a) El cuestionario<sup>11</sup> (Anexo 1), es el instrumento que diseñamos y que lo aplicamos en la recolección de los datos en la presente investigación
- b) La escala de medición que se utilizo en la información recolectada es la denominada variable numérica o cuantitativa, es decir, los datos que se obtuvieron son cuantificables y precisos para hacer análisis e interpretación posterior. Su principal característica es pues, la utilización de números y la interpretación de gráficos y tablas, todo ayudado por la estadística.
- c) Tipo de preguntas: A fin de obtener corrientes de opinión respecto al tema de investigación, en el cuestionario que se utilizaron se presentan 33 preguntas, de ellas, 19 son dicotómicas y las 14 restantes enuncian respuestas cerradas.

El plan secuencial de los datos que se recolectaron en la presente investigación está planteado en el siguiente procedimiento:

- Se dio instrucciones y se asignó tareas a los encuestadores. (Anexo 2).

---

<sup>11</sup> Los cuestionarios, pueden ser la única forma posible de relacionarse con un gran número de personas para conocer varios aspectos del sistema; a través de él se pueden obtener respuestas más honestas debido al anonimato de los participantes; y las preguntas que están contenidas están estandarizadas y pueden arrojar datos más confiables.

- Se recopiló (registró) datos a través de los encuestadores a los empresarios dueños de las micro empresas a través de un cuestionario (Anexo 1).
- Se revisó y estudió los datos registrados.
- Los datos que se recolectaron nos permitieron la construcción de cuadros estadísticos y gráficos estadísticos las mismas que sirvieron para el análisis y su respectiva interpretación.

### **3.7 Análisis e interpretación de la información**

El énfasis del análisis e interpretación de la información se centro en el método de análisis cuantitativo, se empleo la estadística descriptiva e inferencial, y para ello se procedió a: 1) Sistematizar y organizar la información de tal forma que se pudo describir y analizar con facilidad, y se 2) Efectuaron inferencias sobre la realidad a partir de la información que fue obtenida, verificando la hipótesis.

La aplicación de la estadística descriptiva en la investigación se hizo a través del cálculo denominado media aritmética, la cual se hizo sumando los valores que se obtuvieron por cada respuesta alternativa de cada pregunta del cuestionario las cuales se dividieron por el número de observaciones (alternativas), asimismo, se hizo uso de representaciones gráficas.

En la inferencia estadística se hicieron generalizaciones en base a una información parcial o completa obtenida mediante técnicas descriptivas. consistentes en analizar los datos en base a conteos de frecuencia tales como los porcentajes, su aplicación en la información que fue recopilada, el cual se hizo contando y contabilizando las respuestas alternativas de cada pregunta las mismas que se usaron para determinar los

porcentajes alcanzados por cada alternativa en cada pregunta. La aplicación de la estadística inferencial se utilizó para la demostración de la Hipótesis.

El proceso de análisis que fue utilizado en la presente investigación fue de carácter inductivo-deductivo.

Partimos del análisis de los hechos particulares para sacar una conclusión general, centramos el análisis en el recurso humano y en la causa que determinó su comportamiento frente al hecho de no hacer uso del presupuesto de caja como herramienta de planificación financiera en la gestión de la empresa a su cargo.

La interpretación de la información permitió obtener conclusiones que enriquecerán nuestro conocimiento de la realidad de las MYPE y en función a este análisis confirmamos que su marcada deficiencia es la dirección incompetente, reflejado en el desconocimiento o en la impericia en aplicar el planeamiento financiero, específicamente por su carencia de conocimiento o mal uso del presupuesto de caja, es la causa por la cual se da la lenta agonía y por último los desenlaces fatales de las micro empresas del Callao.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La información utilizada en esta investigación cubre el período 2013 y tuvo como fuente la encuesta aplicada entre noviembre y diciembre de 2013, a la muestra de la población de MYPE del Callao, constituida por 94 microempresas.

Las actividades en las que se encuentran involucradas las MYPE, es prácticamente en todos los sectores, entre los cuales mencionamos algunos de ellos: comercio minorista, preparación de alimentos, producción artesanal, y prestación de servicios (peluquería, lavandería, consultorios profesionales, talleres mecánicos), entre otros.

Asimismo, debemos indicar que los datos<sup>12</sup> proporcionados por los microempresarios son cualitativos, porque están basados en su vivencia y experiencia personal. El análisis de estos datos nos ha servido para demostrar la hipótesis de la presente investigación. En base a las variables objeto de nuestra investigación, ha sido imprescindible agrupar las preguntas en áreas de análisis, para ello se han considerado deliberadamente cuatro áreas, lo cual no significa que el resultado del análisis de los datos que se encuentran dentro de un área de análisis solo sirvan para esa área, el análisis de los datos no se hizo de manera aislada, por el contrario los datos también sirvieron para analizar las otras áreas, es decir, estas se hicieron desde un punto de vista integral y los resultados así lo demuestran.

---

<sup>12</sup> Es conveniente señalar que, un dato no dice nada, es sólo una categoría de información, bajo esta premisa es razón más que suficiente para analizarlos de manera integral y comprenderlos.

### **1) Ambiente de las MYPE**

Corresponden a este grupo, las tres primeras preguntas (1, 2 y 3), con ellas, se identificaron y determinaron el sector de la economía al que pertenecen, los años de vida que tienen y el número de personas que trabajan en ellas. El resultado nos permitió tomar la decisión de elegir el modelo de presupuesto de caja que se presenta en el Capítulo 5.

### **2) Gestión en las MYPE**

Las preguntas (del 4 al 14), tratan de la capacidad de gestión de los directivos propietarios, entre las cuales se encuentran preguntas relacionadas con el nivel de educación que posee el personal y los directivos propietarios, respecto a si los microempresarios poseen conocimientos de administración y/o experiencia para dirigir, si se valen de la planificación financiera a corto plazo y qué herramientas financieras utilizan en la gestión, si tienen facilidad para conseguir financiamiento, si han solicitado un préstamo para solucionar alguna necesidad financiera, si saben que las instituciones financieras exigen la presentación de presupuesto de caja cuando se acude a solicitar un préstamo, si saben cómo se hace un presupuesto de caja y además sí tienen o cuentan con algún tipo de asesoramiento financiero.

### **3) Crecimiento de las MYPE**

Sobre crecimiento, se aborda en las preguntas (del 15 al 23), entre ellas se plantean las siguientes: si los directivos propietarios han perdido los temores a la formalización de sus micro empresas que solían tener antes, si consideran que se ha incrementado su valor, si saben sobre la capacidad económica de su empresa, de cuáles son las principales dificultades que son un impedimento para su crecimiento, de los factores

que pueden llevar a un fatal desenlace de las micro empresas, si consideran que para garantizar el crecimiento y la eficiencia de su empresa, “¿es necesario la capacitación de todo su personal incluido usted?”, si cree que su empresa tiene potencial para crecer, si han considerado ampliar su negocio, y si están en disposición de invertir más para que puedan obtener una mayor rentabilidad de sus micro empresas.

#### 4) **Competencia de las MYPE**

Respecto a la competencia están planteadas las preguntas (del 24 al 33), entre ellas tenemos: si sus empresas están compitiendo con otras empresas, si conocen a su competidor más cercano, si les gustaría competir con empresas más grandes, si están conformes con las utilidades generadas por la inversión que han efectuado, si actualmente cuentan con recursos para hacer nuevas inversiones, si en el tiempo de vida que tiene su empresa han logrado incrementar el volumen de sus ventas y de sus clientes, si es satisfactorio el manejo de sus recursos y de cómo creen que ha sido el manejo de sus recursos financieros, y de si son conscientes que la capacitación de sus directivos en gestión financiera, es un factor determinante para la competitividad de su empresa.

El análisis e interpretación de los datos se hizo en base a la metodología que considera tres aspectos fundamentales que son: el análisis reflexivo, la conceptualización abstracta y la experiencia; haciendo de la investigación más integral, y para ello fue necesario el uso de la estadística descriptiva e inferencial.

#### 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

En esta etapa de la investigación se hizo una exposición descriptiva de la situación de las MYPE del Callao.

A partir de las respuestas recibidas, procesamos los datos obtenidos de cada pregunta, elaboramos un cuadro de resultados y su gráfico correspondiente, en base a ellos procedimos a analizarlos logrando desnudar la realidad de las MYPE en su capacidad de competencia, capacidad de crecimiento, y capacidad económica. En seguida se presenta el resultado de cada una de las respuestas a las preguntas del cuestionario de la encuesta efectuada con sus respectivos análisis.

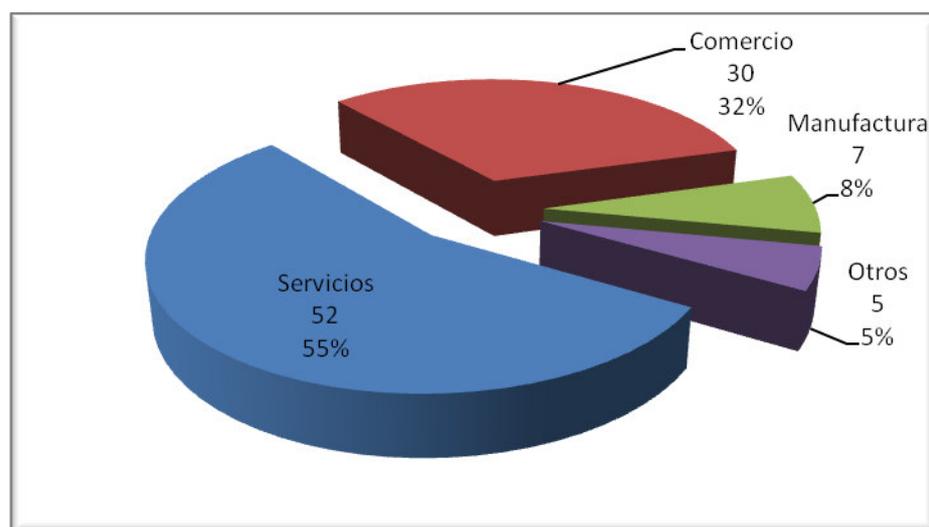
**Pregunta 1: ¿En qué sector de la economía se encuentra su empresa?**

**CUADRO 4.1: Sector de la economía en donde se encuentran las MYPE del Callao**

| Sector      | Nº MYPES | %    |
|-------------|----------|------|
| Servicios   | 52       | 0.55 |
| Comercio    | 30       | 0.32 |
| Manufactura | 7        | 0.07 |
| Otros       | 5        | 0.05 |
| Total:      | 94       | 1.00 |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.1: Sector de la economía en donde se encuentran las MYPE del Callao**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Prácticamente la mayoría de los sectores elegidos por los dueños de las MYPE está concentrada en el sector servicios y el sector comercio; 55% y 32% en ese orden, (87% entre ambos), probablemente porque la inversión para iniciarse en los negocios y ejercer sus actividades en estos sectores sean relativamente pequeñas. El restante 13% se ha repartido entre los sectores de manufactura con 8% y otros con un 5%.

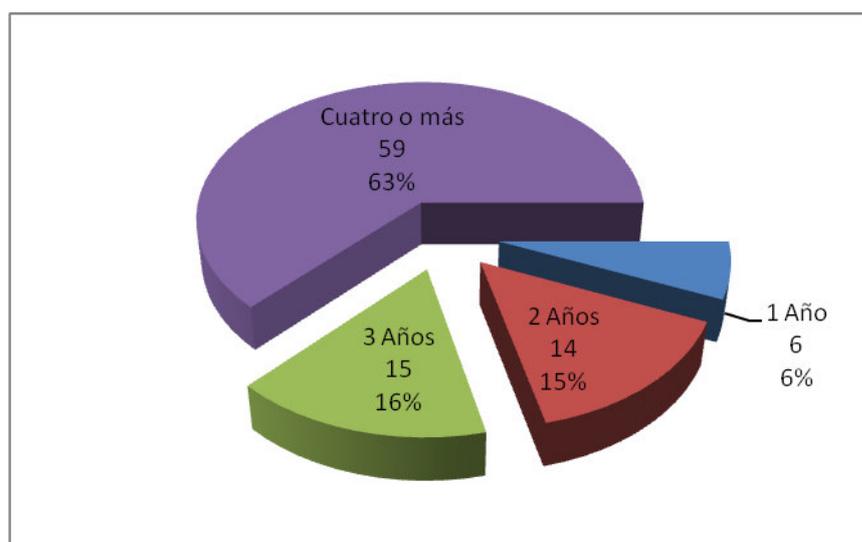
**Pregunta 2: ¿Cuántos años de vida tiene su empresa?**

**CUADRO 4.2: Años de vida que tienen las MYPE**

| Años de vida | Cantidad | %    |
|--------------|----------|------|
| 1 Año        | 6        | 0.06 |
| 2 Años       | 14       | 0.15 |
| 3 Años       | 15       | 0.16 |
| Cuatro o más | 59       | 0.63 |
| Total:       | 94       | 1.00 |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.2: Años de vida que tienen las MYPE**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Aparentemente un 63% habría logrado sobrevivir en el difícil mundo de los negocios, sobrepasando en algunos casos los cuatro años de vida, estas ya se estarían consolidando y probablemente estarían viendo con optimismo su futuro y habrían llegado a comprender que

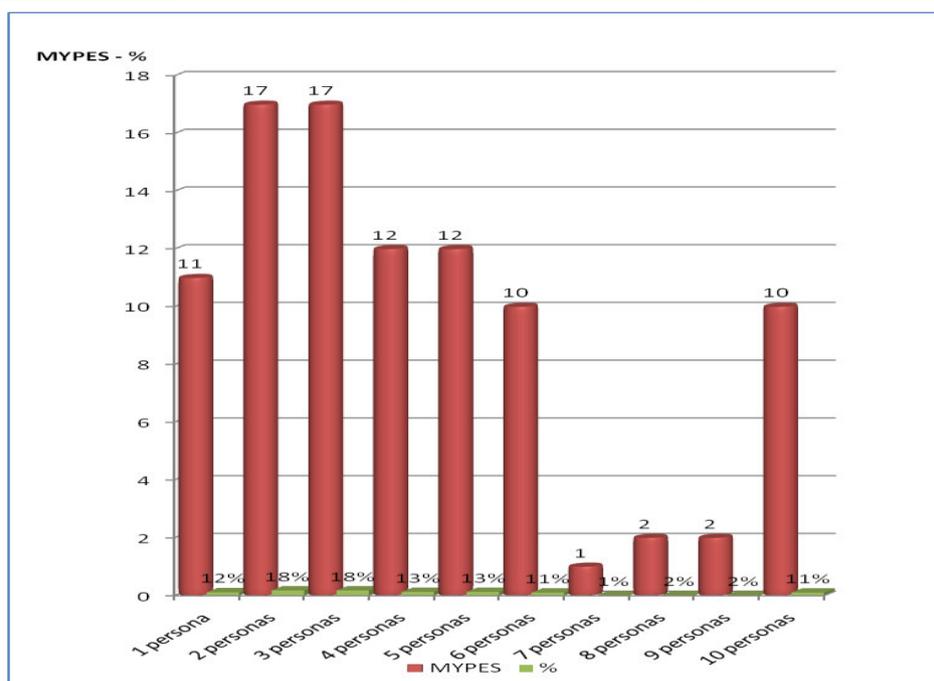
es necesario la reestructuración de su organización a fin de mejorar sus operaciones y desarrollarse por sí mismas, y para eso hace falta la aplicación de instrumentos de gestión. El restante 37% todavía se encuentran en una etapa crítica de sobrevivencia.

**Pregunta 3: ¿Cuántas personas trabajan en su micro empresa?**

**CUADRO 4.3: Número de personas que trabajan en las MYPE**

| Personas    | Nº MYPES | %    |
|-------------|----------|------|
| 1 persona   | 11       | 0.12 |
| 2 personas  | 17       | 0.18 |
| 3 personas  | 17       | 0.18 |
| 4 personas  | 12       | 0.13 |
| 5 personas  | 12       | 0.13 |
| 6 personas  | 10       | 0.11 |
| 7 personas  | 1        | 0.01 |
| 8 personas  | 2        | 0.02 |
| 9 personas  | 2        | 0.02 |
| 10 personas | 10       | 0.11 |
| Total:      | 94       | 1.00 |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.3: Número de personas que trabajan en las MYPE**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta**

Definimos en el Cuadro 4.3 sobre el número de personas que trabajan en las MYPE y en base al cual se muestra que en el 18%, trabajan 2 personas; con otros 18%, 3 personas; con 13%, 4 personas; con otros 13%, 5 personas; con 12%, 1 persona; con 11%, 6 personas, con otros 11%, 10 personas; y en menor proporción se encuentran las MYPE con 7, 8 y 9 personas (5% entre las tres).

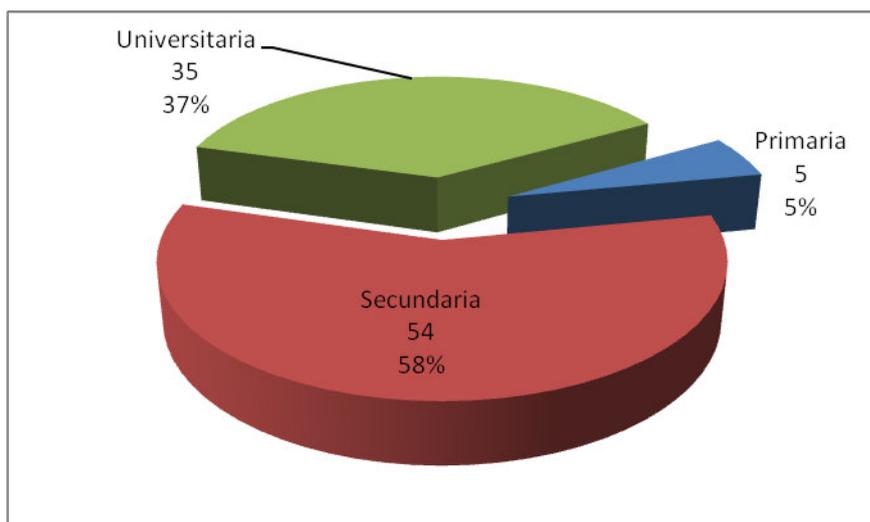
**Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de educación?**

**CUADRO 4.4: Nivel de educación del micro empresario**

| Nivel         | Cantidad | %    |
|---------------|----------|------|
| Primaria      | 5        | 0.05 |
| Secundaria    | 54       | 0.57 |
| Universitaria | 35       | 0.37 |
| Total:        | 94       | 1.00 |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.4: Nivel de educación del micro empresario**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Estos valores alcanzados nos indican la existencia de algo más de la mitad (58%), de microempresarios con nivel educativo de secundaria; con un 37%, se encuentran los microempresarios que tienen formación universitaria; un escaso 5% de microempresarios tienen un nivel educativo de primaria. Estos resultados son positivos: nos indicarían que los emprendedores no sólo son ahora personas con

“bajos” niveles de educación y de mediana formación, lo son también profesionales; por el contrario, el nivel menos representativo lo constituyen quienes tienen escaso nivel educativo en primaria. Este escenario nos indicaría que se está rompiendo esquemas: los microempresarios tienen mayores niveles educativos. Este escenario nos permite proponer la aplicación de programas de capacitación en gestión financiera, considerada como necesaria para los emprendedores, concretamente en presupuesto de caja -herramienta de gestión de planificación financiera de corto plazo- que tanto falta les hace, lo que les sería útil para optimizar su desempeño y así mejorar la capacidad económica de sus microempresas.

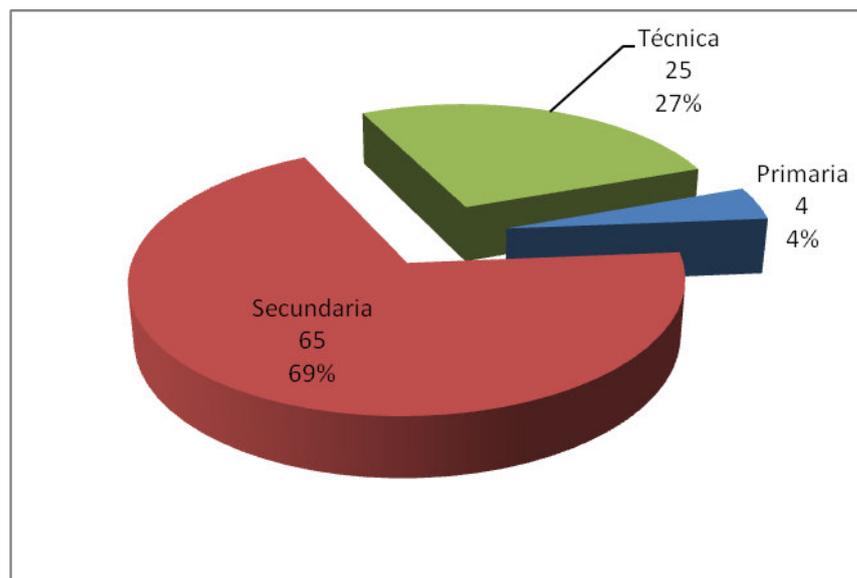
**Pregunta 5: ¿Cuál es el nivel educativo promedio de sus trabajadores?**

**CUADRO 4.5: Nivel educativo promedio de los trabajadores de las MYPE**

| Nivel      | Cantidad | %    |
|------------|----------|------|
| Primaria   | 4        | 0.04 |
| Secundaria | 65       | 0.69 |
| Técnica    | 25       | 0.27 |
| Total:     | 94       | 1.00 |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.5: Nivel educativo promedio de los trabajadores de las MYPE**



**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta**

Estos resultados nos indican que el nivel educativo de los trabajadores prácticamente se encuentran mayoritariamente entre secundaria y técnica, con 69% y 27% respectivamente (96% entre ambos), así mismo, el nivel educativo de los trabajadores solo con formación en primaria es el menos representativo alcanzando un escaso 4%. Esta situación nos estaría indicando que los emprendedores son más realistas, que se está preocupando en contratar subordinados con mucho más instrucción que antes y que están apostando por el crecimiento de su microempresa.

Tener empleados con mayor grado educativo es provechoso para las microempresas, debido a que tienen un mayor grado de comprensión que un trabajador con poco nivel educativo: las órdenes impartidas son mejor entendidas, facilita que se entiendan mejor entre ambos, y se evitan las contrariedades laborales del directivo con los trabajadores y por ende, el desempeño de las actividades de los subordinados en beneficio de la microempresa habría mejorado. Los

microempresarios habrían llegado a comprender que el crecimiento de su microempresa en gran parte es por el soporte que les brindan sus subordinados en las diversas actividades que se desarrollan en la empresa. La habilidad de los microempresarios se ve reflejada en su decisión de contratar personal más preparado, es con ellos que van a realizar las actividades y lo que se espera es que las tareas mejoren, conllevando a la microempresa a un estado de crecimiento y a mejorar su capacidad económica.

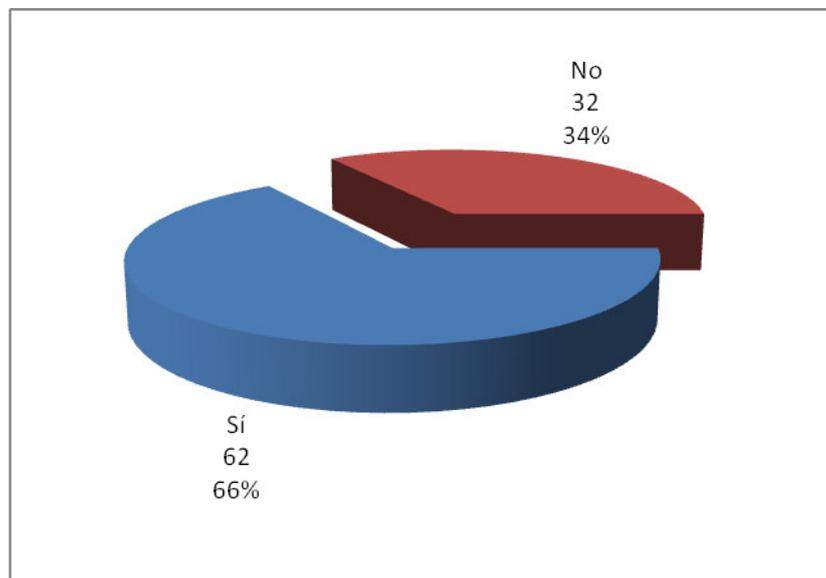
**Pregunta 6: ¿Posee conocimientos de administración y/o experiencia para dirigir empresas?**

**CUADRO 4.6: Directivos de las MYPE que poseen conocimientos de administración y/o experiencia técnica para dirigir sus empresas**

| Conocimiento | Sí   | No   | Total |
|--------------|------|------|-------|
| Cantidad     | 62   | 32   | 94    |
| %            | 0.66 | 0.34 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.6: Directivos de las MYPE que poseen conocimientos de administración y/o experiencia técnica para dirigir sus empresas**



**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta**

El 66% reflejaría el nivel de gestión que les gustaría alcanzar, indicaría la preocupación que tienen por esforzarse para contar con conocimientos en gestión empresarial, pues están convencidos de la necesidad de adquirir conocimientos en administración para poder dirigir sus micro empresas con acierto, porque consideran que la administración es el soporte, es una excelente preparación para los negocios; sin embargo, los conocimientos que tienen de administración no son los adecuados a las necesidades reales que tienen. Por otro lado, se encuentra un 34% de microempresarios que no cuentan con conocimientos de administración, podemos colegir que el hecho que no cuenten no significa que no quisieran adquirirlos, están convencidos que es necesario, aunque algo faltos de experiencia en cuanto a habilidades administrativas, tienen sus propios métodos y tienen una predisposición innata de “administrar”, en su mayor parte dirigen con el criterio del “así nomas”, estos no dirigen con acierto.

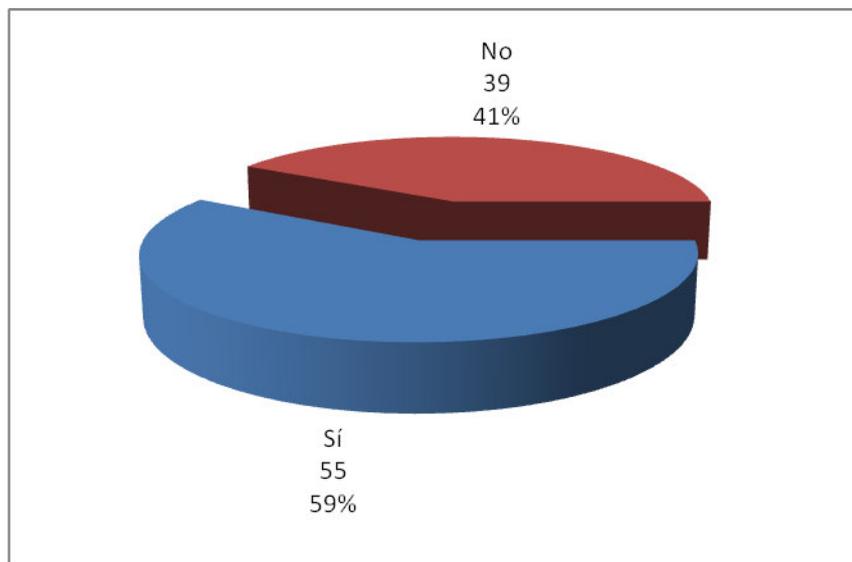
Aparentemente, habría contradicciones con el 59% (ver cuadro 4.7), en el que los microempresarios señalaron que emplean la intuición y/o experiencia en la gestión de las MYPE y, con el 34% de este cuadro, este porcentaje aumentaría en 7% alcanzando a un 41% (**NO** tienen conocimientos de administración y/o experiencia para dirigir sus empresas), es decir, la diferencia ha identificado que este 7% le correspondería a los que poseen experiencia y no conocimientos de administración, y disminuiría a 59% de los que **SÍ** tienen conocimientos en administración y/o experiencia para dirigir sus empresas. Como se aprecia, es precisamente el 59% similar al cuadro 4.7, esta diferencia se debe a que no hubo una acertada separación para que los microempresarios identifiquen experiencia y/o conocimientos de administración. Estos resultados modificados se presentan en el cuadro 4.6-A y gráfico 4.6-A, para esta nueva presentación el análisis es lo mismo que para los resultados no modificados anteriores presentados en el cuadro 4.6 y gráfico 4.6.

**CUADRO 4.6-A: Directivos de las MYPE que poseen conocimientos de administración y/o experiencia para dirigir sus empresas**

| Conocimiento | Sí   | No   | Total |
|--------------|------|------|-------|
| Cantidad     | 55   | 39   | 94    |
| %            | 0.59 | 0.41 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.6-A: Directivos de las MYPE que poseen conocimientos de administración y/o experiencia para dirigir sus empresas**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

En conjunto, todos habrían llegado a comprender que el crecimiento de su microempresa se ve asistido en gran parte por su habilidad administrativa. Para los que poseen los conocimientos en administración estas deben complementarse y renovarse, y para los que no los tienen, es necesario su capacitación; los conocimientos en administración constituyen el motor que mueve los negocios y en la que se basa una fuente inagotable de ideas. Además, se debe tener en cuenta que el principal recurso con que disponen las microempresas es el recurso humano y que lo más útil para los microempresarios, es su experiencia laboral como principal fuente de ideas y de oportunidades.

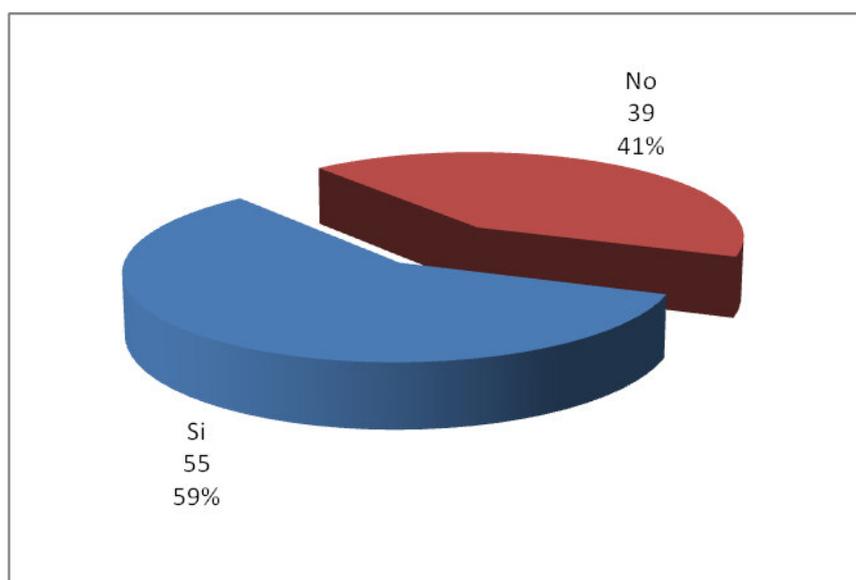
**Pregunta 7: ¿Sólo emplea intuición y experiencia para sacar adelante su micro empresa?**

**CUADRO 4.7: Empleo de intuición y experiencia del microempresario en las MYPE**

|          | Si   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 55   | 39   | 94    |
| %        | 0.59 | 0.41 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.7: Empleo de intuición y experiencia del microempresario en las MYPE**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Debemos manifestar nuestra preocupación por el 59% de microempresarios que emplean solo la intuición y experiencia para dirigir su empresa, dado que en la actualidad no se puede seguir con la creencia ingenua de antaño de que el gastar lo que se necesita,

proporcionará un panorama halagüeño hacia el futuro, o de la corazonada, o del “me tinca que va a suceder”. Sabemos que este tipo de prácticas son la consecuencia de muchos fracasos empresariales. Por otro lado, se encuentra el 41% de microempresarios que probablemente hagan algún tipo de proyecciones, pero no lo hacen con entusiasmo sino con algún tipo de desconfianza por su inexperiencia y por su falta de conocimientos en gestión financiera. Probablemente, dentro de este grupo de microempresarios se encuentren también muchos que conociendo de administración, no conozcan de planificación, menos del presupuesto de caja.

En ambos casos, el crecimiento de su microempresa -y por ende la mejora de su capacidad económica- se verá ayudado en gran parte por su habilidad de hacer uso de herramientas de planificación financiera, y ello se presupone una preparación en este campo; capacitación que le será de utilidad para manejar, de manera racional, sus actividades; en consecuencia su experiencia se verá reforzada y podrá constatar los beneficios del uso de las herramientas de planificación financiera a través del presupuesto de caja, de tal forma que sus decisiones tendrán sustento técnico, basada en informaciones desarrolladas con esta, y con su aplicación se evitará el empirismo, el uso de la intuición en la dirección de su negocio, y el riesgo se verá minimizado.

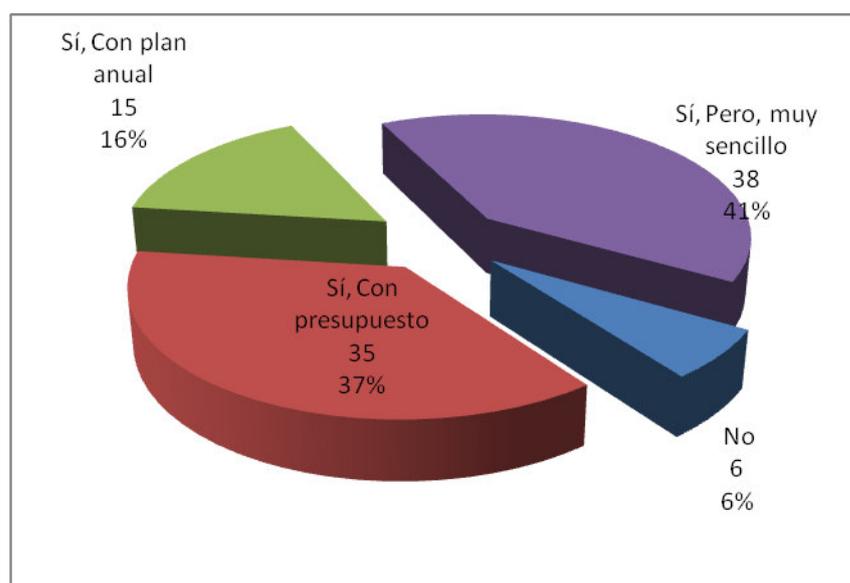
**Pregunta 8: En su micro empresa, ¿suelen planificar sus ingresos y egresos de efectivo?**

**CUADRO 4.8: Planificación de ingresos y egresos de efectivo en las micro empresas**

| Suelen Planificar | No   | Sí              |                |                    | Total |
|-------------------|------|-----------------|----------------|--------------------|-------|
|                   |      | Con presupuesto | Con plan anual | Pero, muy sencillo |       |
| Cantidad          | 6    | 35              | 15             | 38                 | 94    |
| %                 | 0.06 | 0.37            | 0.16           | 0.41               | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.8: Planificación de ingresos y egresos de efectivo en las micro empresas**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El resultado es que hay un 37% que sí planifica sus ingresos y egresos con presupuesto de caja; nuestra preocupación es por el 63% (41% que lo hace de manera muy sencilla, 16% lo hace con plan

anual y 6% que no planifican), que emplean algún tipo de planificación, pero que no son precisas debido a que no están familiarizados con las estadísticas, no cuentan con registros de sus ingresos y egresos y no tienen sistematizados los aspectos interno y externo de sus negocios, los mismos que son necesarios para la planificación financiera, a ellos sumamos los que no planifican. Este grupo fue el objetivo de nuestra investigación. En la actualidad, las interrelaciones de la gestión financiera de las empresas hacen que la planificación de los ingresos y egresos de efectivo sean un paso vital en la planificación de las empresas.

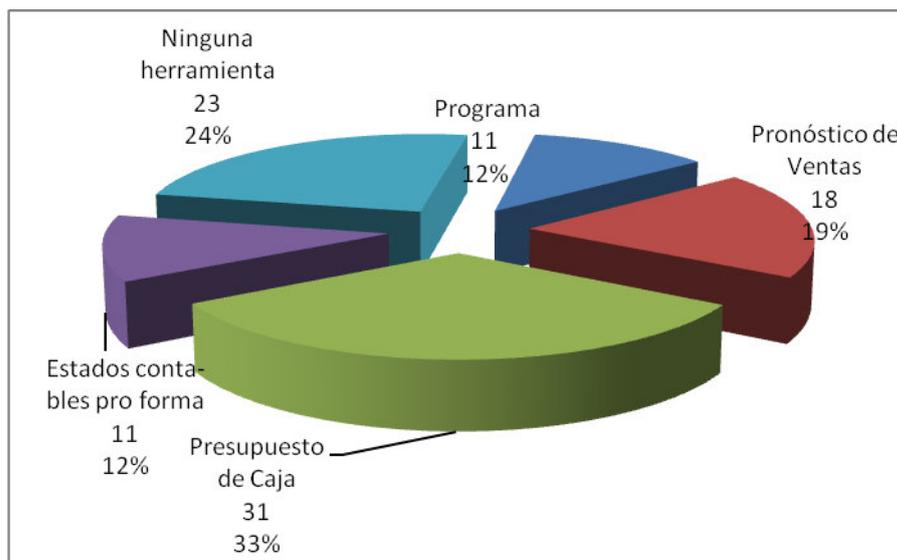
**Pregunta 9: Si se planifica a corto plazo, ¿Qué herramienta financiera utiliza para tomar decisiones?**

**CUADRO 4.9: Herramienta de planificación financiera de corto plazo utilizada para tomar decisiones**

| Herramienta Financiera | Programa | Pronóstico de Ventas | Presupuesto de Caja | Estados contables pro forma | Ninguna herramienta | Total |
|------------------------|----------|----------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|-------|
| Cantidad               | 11       | 18                   | 31                  | 11                          | 23                  | 94    |
| %                      | 0.12     | 0.19                 | 0.33                | 0.12                        | 0.24                | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRAFICO 4.9: Herramienta de planificación financiera de corto plazo utilizada para tomar decisiones**



**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta**

Esta respuesta prácticamente coincide con la respuesta de la pregunta anterior, lo que nos indica que hay aproximadamente un 33% que sí conoce algo de presupuesto de caja y eso está bien, pero nuestro interés es por el 43% de microempresarios que usan otras herramientas financieras. Los resultados nos muestran que este grupo, al no tener la capacidad de pagar a un especialista en planificación financiera, aún sin conocer a profundidad de herramientas financieras, tiene entusiasmo, son muy voluntariosos y tratan de hacer algo. Empíricamente, hacen uso de variadas herramientas a su alcance de planificación financiera, aisladas unas de otras. El 24% que no utiliza ninguna herramienta financiera es preocupante y también es de nuestro interés. Es este 67% que sostiene, de alguna manera, nuestro planteamiento de la implementación del presupuesto de caja como herramienta básica y fundamental de planificación financiera, porque es necesario equipar a los emprendedores con esta técnica que le será de gran utilidad para mejorar su desempeño y dirigir con éxito. Mediante el uso de

esta herramienta, el microempresario proyectará sus ingresos y egresos, con este podrá estimar sus necesidades financieras, su rentabilidad sobre el capital invertido y si el dinero que se pone es suficiente para mantenerse al día con los adelantos tecnológicos. Con el uso de esta herramienta se contribuye a que las micro empresas se sitúen dentro del ritmo de crecimiento lógico del negocio, lo que mejorará su capacidad económica.

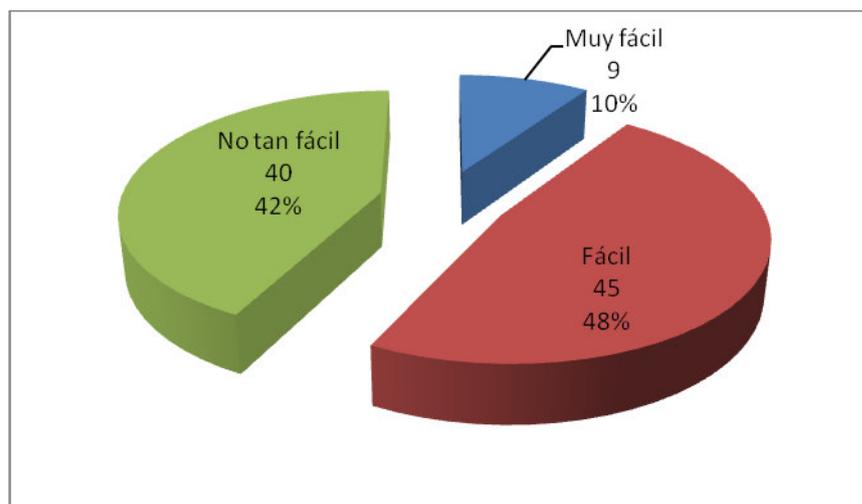
**Pregunta 10: ¿Qué tan fácil es para su empresa conseguir financiamiento?**

**CUADRO 4.10: Facilidad de las MYPE para conseguir financiamiento**

|          | Muy fácil | Fácil | No tan fácil | Total |
|----------|-----------|-------|--------------|-------|
| Cantidad | 9         | 45    | 40           | 94    |
| %        | 0.10      | 0.48  | 0.42         | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.10: Facilidad de las MYPE para conseguir financiamiento**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 10% de la muestra nos indica que este grupo de microempresarios supera dificultades financieras, mediante el uso de su habilidad, se “alaban” de conseguirlo afirmando que “cuando un microempresario quiere conseguir dinero, lo consigue”, quizás esta afirmación tenga validez en el mercado financiero informal, además, dentro de esta afirmación se estaría escondiendo el hecho de que no importarían los costos con tal de conseguirlos. Lo mismo podemos decir del 48% que consigue préstamo de manera fácil. Nuestro interés es por el 42% de microempresarios, cuya situación es neurálgica: son los que acuden al mercado financiero formal y no pueden conseguir crédito con facilidad, no porque no haya dinero –dinero hay y de sobra-, sino porque hay una serie de requisitos aplicados por las instituciones del mercado financiero que son un obstáculo –entre ellos la presentación de un presupuesto de caja y los altos costos- que impiden que las MYPE obtengan préstamos para invertir.

Al 90% les convendría -de alguna manera- nuestro planteamiento: capacitarse en presupuesto de caja, requisito exigido por las instituciones financieras. Con la presentación de este documento a la

institución financiera, seguramente quedará garantizada la atención de su solicitud de préstamo; y al 10% que consiguen con mucha facilidad financiamiento adicional se les recomienda que refuercen sus conocimientos en la aplicación de este instrumento.

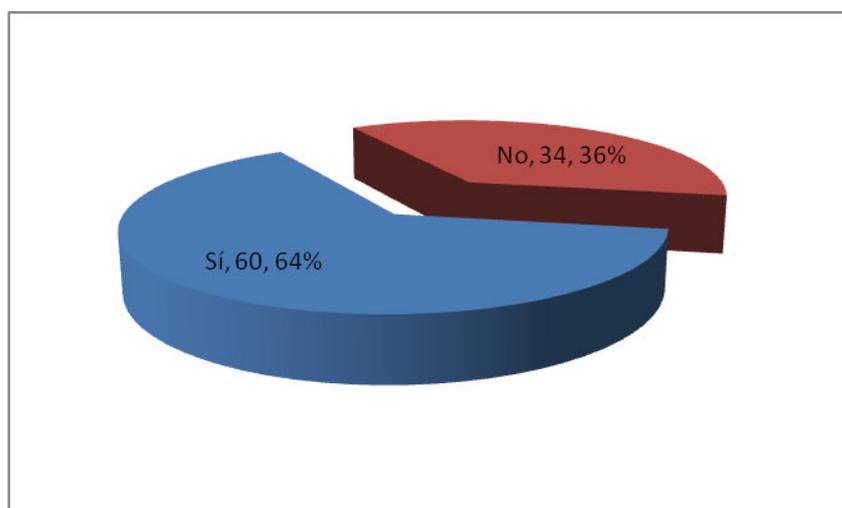
**Pregunta 11: ¿Ha tomado algún préstamo para solucionar alguna necesidad financiera de su empresa?**

**CUADRO 4.11: Préstamo tomado para solucionar alguna necesidad financiera de su empresa**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 60   | 34   | 94    |
| %        | 0.64 | 0.36 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.11: Préstamo tomado para solucionar alguna necesidad financiera de su empresa**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Este cuadro reafirmaría de algún modo los resultados del cuadro 4.10, sobre la necesidad de financiamiento adicional para cubrir alguna necesidad de la empresa. Frente a estos resultados, manifestamos nuestra pretensión de contribuir con el grupo de microempresarios que no han hecho uso de financiamiento adicional; se recomienda realizar la capacitación en presupuesto de caja, lo que no quita que también lo puedan hacer el otro grupo que sí ha recibido préstamo, lo cual les traería como consecuencia mejorar en el desempeño de su gestión financiera.

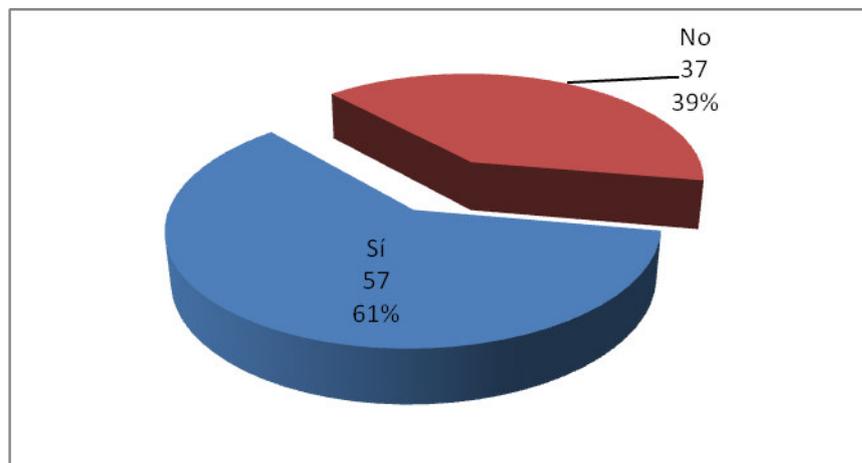
**Pregunta 12: ¿Está al tanto, qué cualquier institución financiera le exige presentar presupuesto de caja cuando se acude a solicitar préstamo?**

**CUADRO 4.12: Conocimiento del requisito de presentar presupuesto de caja, cuando se acude a solicitar préstamo**

|          | <b>Sí</b> | <b>No</b> | Total |
|----------|-----------|-----------|-------|
| Cantidad | 57        | 37        | 94    |
| %        | 0.61      | 0.39      | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.12: Conocimiento del requisito de presentar presupuesto de caja, cuando se acude a solicitar préstamo**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Como se muestra, el 61% de microempresarios, saben que tienen que presentar un presupuesto de caja, este resultado “aparentemente” sería contradictorio, dado que conociendo del requisito exigido por la institución financiera, no todos sabrían elaborar esta herramienta financiera y si saben, saben a medias, pues no lo hacen tan bien como se quisiera. Es el otro 39% de los que no saben que la presentación de un presupuesto es un requisito para solicitar un préstamo, no lo saben porque nunca han acudido a solicitarlos y ni siquiera se han dado la molestia de averiguar los requisitos y condiciones que las instituciones financieras les exigen a los microempresarios, por lo que, al no estar enterados, no se han preocupado de conocerlos, ni de saber de la gran utilidad que tiene no solo por cumplir con este requisito, sino también, como instrumento de gestión; en este grupo se encuentran también los que no cuentan con los recursos suficientes para contratar a un especialista que los elabore, por ende no pueden conseguir el financiamiento adicional requerido para solucionar su necesidad financiera, así lo planteamos también, en el análisis de la pregunta 4.10, no les prestan dinero no

porque no haya dinero –dinero hay y de sobra-, sino porque hay que cumplir con el requisito de presentar un presupuesto de caja, que en la realidad, es un obstáculo.

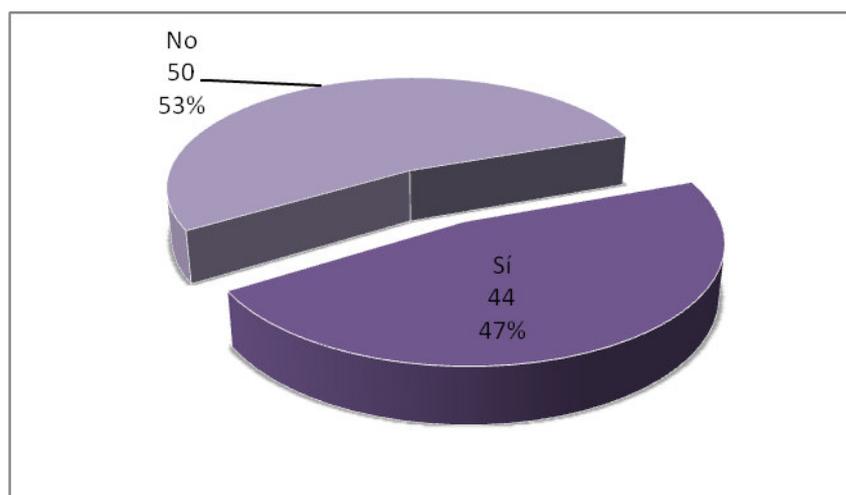
Frente a estos resultados manifestamos nuestra pretensión que es la de contribuir con los microempresarios, al 61% se les propone que mejoren su técnica y al 49%, es en quienes está puesto nuestro interés, por lo mismo se hace necesario su capacitación, para que lo conozcan y lo apliquen; no solamente por cumplir con el requisito de la institución financiera que se los exige, sino también, por la ventajas que le acarrearía la aplicación de esta herramienta financiera en la gestión financiera de su microempresa.

**Pregunta 13: ¿Sabe usted cómo se hace un presupuesto de caja?**

**CUADRO 4.13: Saben cómo se hace un Presupuesto de Caja**

|          | <b>Sí</b> | <b>No</b> | Total |
|----------|-----------|-----------|-------|
| Cantidad | 44        | 50        | 94    |
| %        | 0.47      | 0.53      | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.13: Saben cómo se hace un Presupuesto de Caja**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta**

El 53%, es decir, más de la mitad, reafirman la hipótesis de nuestra investigación, este grupo de microempresarios es el motivo de nuestra preocupación, y es a quienes va dirigida nuestra propuesta para capacitarse en este instrumento financiero, que conozcan de las bondades que les acarrearía su aplicación, así como para mejorar su desempeño en la gestión de su micro empresa; por lo tanto, no es solo por la obligación que tienen de presentar a la institución financiera, sino también porque esta es una herramienta financiera que lo ayudará en la gestión de su microempresa. Por otro lado, el 47% de microempresarios que saben elaborar el presupuesto de caja, no nos preocupa, pues algo saben; sin embargo, no está demás proponerles que refuercen y adquieran mayores conocimientos a fin de que renueven su técnica, y en consecuencia, su gestión se mejoraría.

Aparentemente, habrían contradicciones con el 58% del cuadro 4.10 (48% que consiguieron financiamiento de manera fácil, más el 10%, muy fácil), y con el 64% del cuadro 11, quienes indican que Sí habían tomado algún préstamo para solucionar alguna necesidad financiera. El porcentaje del presente cuadro se ve reducido en 5% en contraste

con el cuadro 4.10, y en un 11%, con el cuadro 4.11; es decir, las diferencias han identificado problemas que, como se dijo anteriormente, se presentan entre los microempresarios. Estas contradicciones se habrían dado por desacertadas apreciaciones relativas a la opinión que tienen los microempresarios de la importancia que tiene el presupuesto de caja, como herramienta de gestión de planificación financiera de corto plazo. Además, estas diferencias son intrascendentes y está contemplada dentro del margen de corrección finita de la investigación.

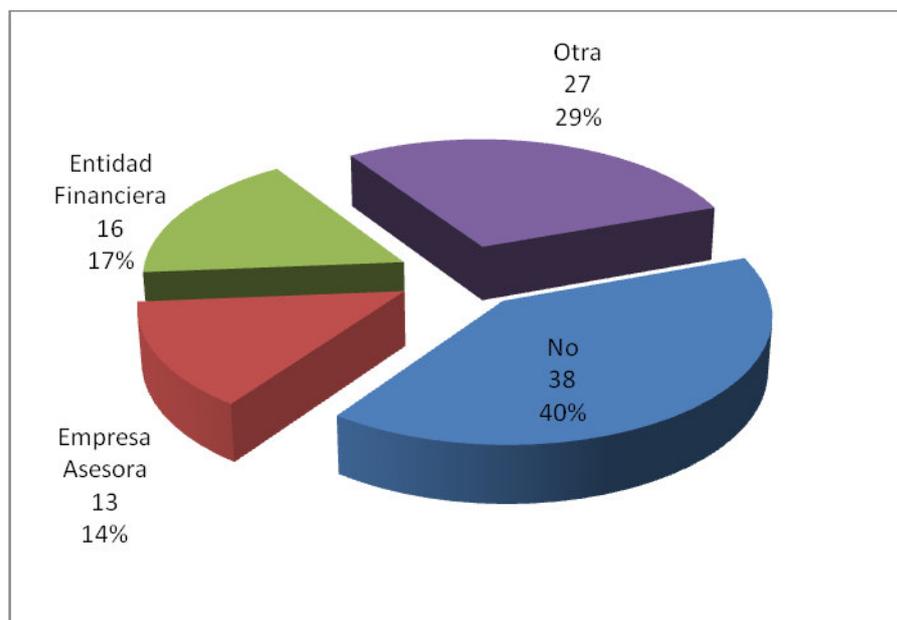
**Pregunta 14: ¿Tiene o cuenta con algún tipo de asesoramiento financiero?**

**CUADRO 4.14: Cuenta con algún tipo de asesoramiento financiero**

|          | No   | Sí              |                    |      | Total |
|----------|------|-----------------|--------------------|------|-------|
|          |      | Empresa Asesora | Entidad Financiera | Otra |       |
| Cantidad | 38   | 13              | 16                 | 27   | 94    |
| %        | 0.40 | 0.14            | 0.17               | 0.29 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.14: Cuenta con algún tipo de asesoramiento financiero**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

De acuerdo a los resultados, probablemente por no tener los recursos para contratar a un especialista para que los asesore, el 40% de los microempresarios no cuentan con este tipo de servicio y su gestión la realizan básicamente esperando los sucesos del día: esta situación podría cambiar en caso que tuvieran los conocimientos, pues les sería de gran utilidad para su gestión financiera. Por otro lado, se puede colegir que el 29% de los que recibe algún tipo de asesoría diferente al de una empresa asesora, es de alguien que ellos creen que tiene la capacidad de hacerlo; estos dos grupos son los que tendrían la necesidad de un apoyo en este rubro a través de una capacitación en planificación financiera centrado en presupuesto de caja, como lo señalamos antes en el análisis de los cuadros 4.10 y 4.12. En cuanto a los otros dos grupos que sí tiene asesoría, el 17% manifiesta que recibe la asesoría de una entidad financiera, mientras que el 14%, de una entidad asesora. Entonces, podemos aseverar que estas microempresas ya contarían con recursos para hacerlo, su situación empresarial habría mejorado y sobre todo habrían comprendido que

para mejorar su gestión, es necesario contar con el apoyo de expertos que contribuyan con sus servicios para lograr mejores resultados para sus microempresas.

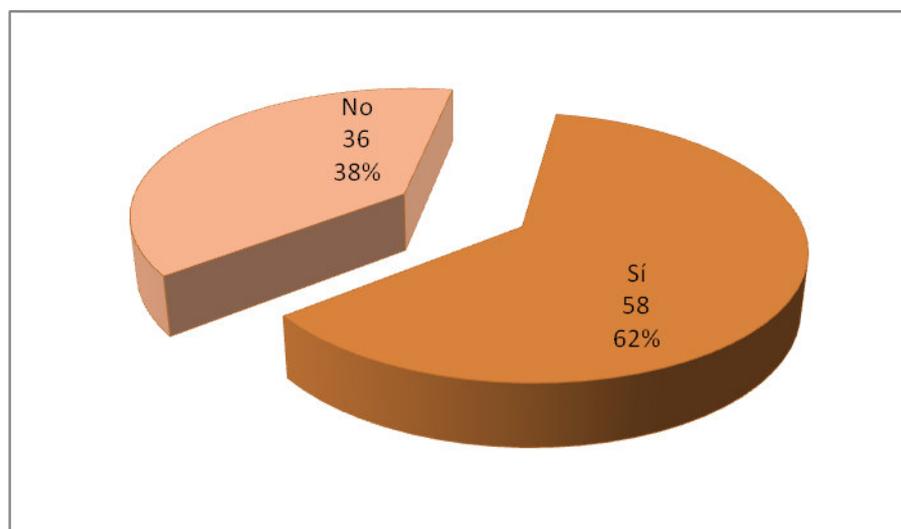
**Pregunta 15: En su opinión, ¿se han perdido los temores a la formalización de las MYPES que solían tener antes los directivos propietarios?**

**CUADRO 4.15: Pérdida de temor a la formalización que tienen los directivos propietarios**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 58   | 36   | 94    |
| %        | 0.62 | 0.38 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.15: Pérdida de temor a la formalización que tienen los directivos propietarios**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Como se muestra, el 62% son cifras alentadoras que nos estaría expresando indicios de crecimiento de este sector y esperamos que esta cifra siga creciendo. Pero, podemos señalar que estos resultados son un tanto engañosos puesto que reconociendo que han perdido el temor, hay un grupo dentro de ellos que no se formaliza. La ventaja de la formalización es que al darles personería jurídica, con ese documento podrían acudir a cualquier institución financiera y gestionar un préstamo, hecho que no pueden hacer cuando son informales. Sin embargo, el 38% de los directivos propietarios están todavía muy temerosos de la formalización, este comportamiento probablemente se da porque así lo han manifestado como consecuencia de los reiterados ofrecimientos de programas de apoyo a la microempresa y a la pobreza por parte del gobierno; sin embargo, al no existir garantías reales de cumplimiento del gobierno y por el contrario en lugar de sentirse apoyados, les son impuestos cargas tributarias muy elevadas que genera la desconfianza; el 38% de microempresarios son evidencia de lo expresado.

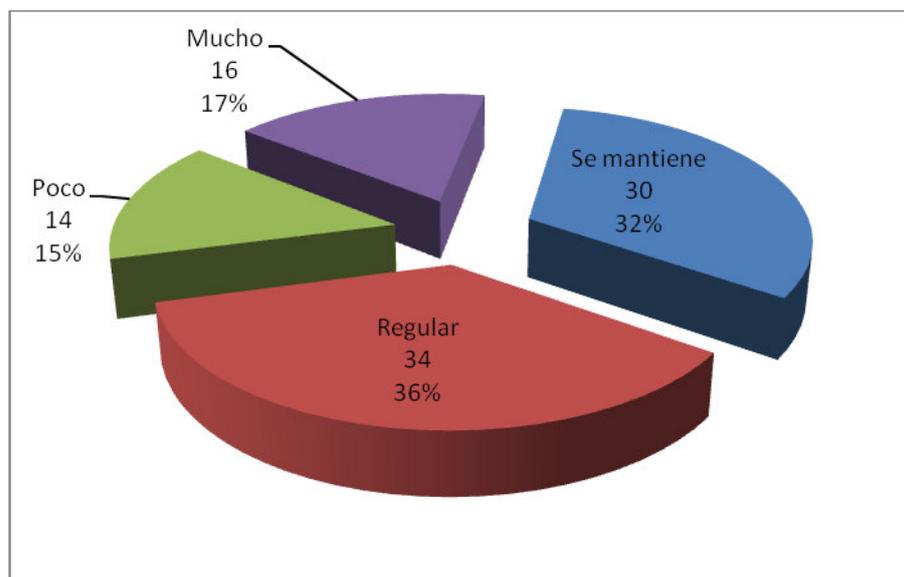
**Pregunta 16: ¿Considera que se ha incrementado el valor de su empresa?**

**CUADRO 4.16: Consideración del incremento del valor de la MYPE**

| Considera | Se mantiene | Regular | Poco | Mucho | Total |
|-----------|-------------|---------|------|-------|-------|
| Cantidad  | 30          | 34      | 14   | 16    | 94    |
| %         | 0.32        | 0.36    | 0.15 | 0.17  | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.16: Consideración del incremento del valor de la MYPE**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Los datos que aparecen en todos los casos nos estarían indicando que los microempresarios sin excepción habrían comprendido que la atención de su gestión está centrada en la decisión de la creación de valor de sus empresas, esta decisión se ve claramente reflejada en estos resultados; en él se pueden apreciar el incremento del valor de las MYPE en distintos grados de crecimiento: desde el máximo beneficio, hasta la supervivencia; todo ello como consecuencia del resultado de las operaciones de cada microempresa. No obstante, estos resultados, es necesario reforzar los conocimientos de los microempresarios en presupuesto de caja, de tal forma que su aplicación les sirva como un medio que les permita proyectar sus utilidades, y si se incrementan las utilidades, el valor de la empresa aumenta. Con este instrumento se garantizaría la proyección de sus utilidades, se facilitaría el control de la ejecución de sus actividades programadas, por tanto, se lograría el crecimiento sostenido y su capacidad económica.

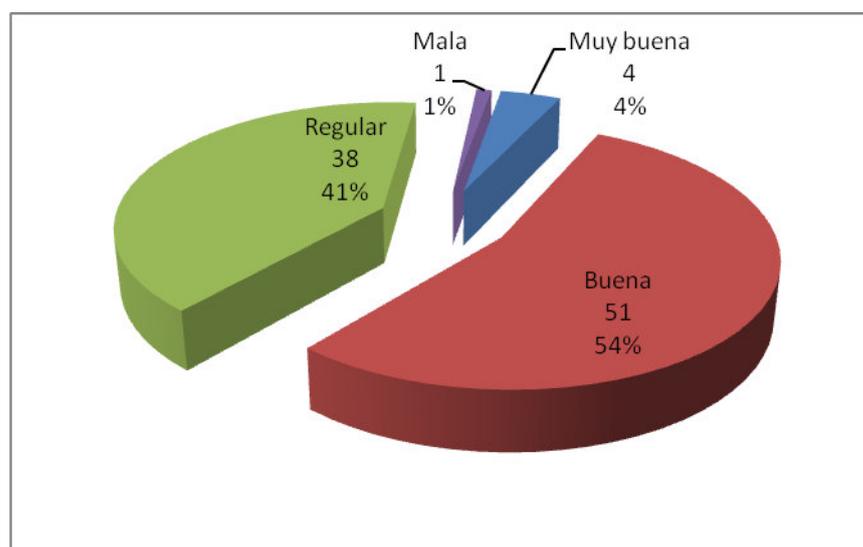
**Pregunta 17: ¿Cuál cree que es la capacidad económica de su empresa?**

**CUADRO 4.17: Capacidad económica de su empresa**

|                 | Muy buena | Buena | Regular | Mala | Total |
|-----------------|-----------|-------|---------|------|-------|
| <b>Cantidad</b> | 4         | 56    | 33      | 1    | 94    |
| <b>%</b>        | 0.04      | 0.60  | 0.35    | 0.01 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.17: Capacidad económica de su empresa**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Tanto el 54% de microempresas con buena capacidad económica y el 41% con capacidad económica regular son indicadores alentadores y testimonio que nos estaría mostrando que medianamente las

empresas estarían realizando algunas inversiones, producto de ello algunas estarían comenzando a consolidarse, a reestructurar su organización, a sistematizar sus actividades, a proyectar sus ingresos y egresos, todo esto en función a un proyecto de crecimiento.

Lo que pretendemos con el presente estudio es que se incremente ese escaso 4% de MYPES del Callao que cuentan con una capacidad económica muy buena y los otros grupos mencionados, pasen a conformar este grupo, es decir, que se conviertan en mayoría, con muy buena capacidad económica y sobre todo, que esta sea sostenida en el tiempo. Para garantizar la capacidad económica, los microempresarios deben basar su gestión, proyectando sus utilidades, a través del uso del presupuesto de caja. De allí nuestra pretensión de contribuir con los microempresarios del Callao, proponiéndoles que se capaciten en la herramienta financiera de corto plazo, objeto de nuestra investigación para que a través de su aplicación puedan lograrlo.

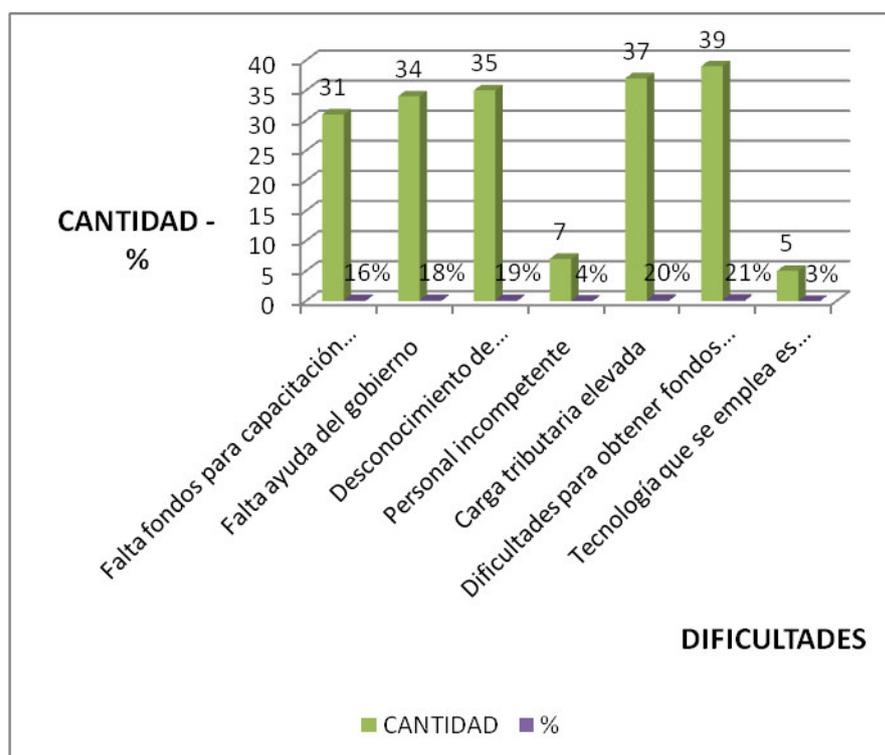
**Pregunta 18: Según su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades que son un impedimento para el crecimiento de su MYPE?**

**CUADRO 4.18: Dificultades que son impedimento para el crecimiento de las MYPE**

| DIFICULTADES                                 | CANTIDAD | %    |
|--|----------|------|
| Falta fondos para capacitación en gestión    | 31       | 0.16 |
| Falta ayuda del gobierno                     | 34       | 0.18 |
| Desconocimiento de presupuesto de caja       | 35       | 0.18 |
| Personal incompetente                        | 7        | 0.04 |
| Carga tributaria elevada                     | 37       | 0.20 |
| Dificultades para obtener fondos adicionales | 39       | 0.21 |
| Tecnología que se emplea es obsoleta         | 5        | 0.03 |
| Total:                                       | 188      | 1.00 |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.18: Dificultades que son impedimento para el crecimiento de las MYPE**



**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta**

Con estos datos queda confirmando que los microempresarios afrontan dificultades y que les impide un normal crecimiento de sus MYPE. Las dificultades presentadas son de naturaleza interna y externa: los de naturaleza interna corresponde a la gestión de los propietarios, y los de naturaleza externa son los que se generan en el entorno. Dentro de ese esquema, el resultado nos muestra que las dificultades planteadas desempeñan un papel vital para el crecimiento de las MYPE. Se observa que el grupo en donde los impedimentos presentados son de naturaleza interna, entre todos alcanzan un 41% (desconocimiento del uso del presupuesto de caja 18%; falta de fondos para capacitación en gestión 16%; personal incompetente 4%; y la tecnología que se emplea es obsoleta 3%); así mismo observamos, al otro grupo que alcanzan en conjunto 59%, en donde los impedimentos son de naturaleza externa que afectan el

crecimiento, dentro de este grupo encontramos a las que tienen, dificultades para obtener fondos adicionales 21%, carga tributaria elevada 20%, falta de ayuda del gobierno 18%; podemos colegir que estas opiniones serían el reflejo de la falta de un soporte externo por parte del Estado. Además, nos indicaría que el gobierno no está cumpliendo a cabalidad con los anuncios a los programas de apoyo a este sector. A pesar de ello los microempresarios en su conjunto siguen apostando por el crecimiento y hay que apoyarlos a fin de minimizar todos los impedimentos, sean estos de gestión propia de la microempresa o de carácter externo.

El 21% de microempresarios que tienen dificultades para obtener fondos adicionales serían de naturaleza externa e interna. En el entorno, fundamentalmente, se dan por los requisitos que las instituciones financieras exigen a los microempresarios, que según sabemos, son difíciles de cumplir; en el intorno se encuentra la elaboración del presupuesto de caja que no lo saben confeccionar y no saben que les puede ayudar en su gestión interna, y que además, los tienen que presentar a la institución financiera, con lo cual se reafirma el resultado del cuadro 4.10 (42% que mencionaron que consiguieron financiamiento de manera No tan fácil), y el cuadro 4.13 (53% que afirmaron que No saben cómo se hace un presupuesto de caja).

De estos resultados deviene nuestra propuesta de capacitación de los microempresarios a fin de contribuir para que puedan superar las dificultades que se presentan en el intorno, en especial, combatir el problema de desconocimiento de presupuesto de caja y del problema que se presenta en el entorno: nos referimos a la dificultad para obtener fondos adicionales que se dan cuando uno acude a gestionar financiamiento.

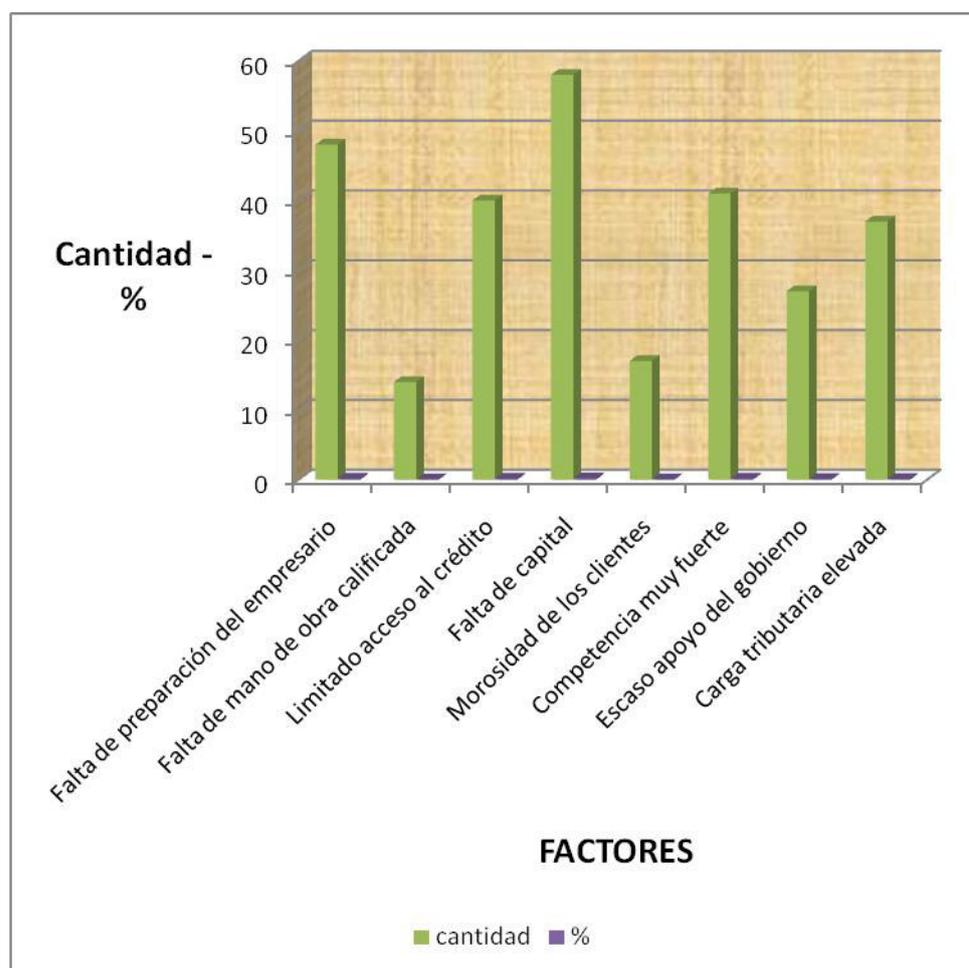
**Pregunta 19: ¿Considera que los factores que pueden llevar a un fatal desenlace de las MYPES pueden ser?**

**CUADRO 4.19: Factores que pueden llevar a un fatal desenlace de las MYPE**

| FACTORES                            | CANTIDAD | %    |
|-------------------------------------|----------|------|
| Falta de preparación del empresario | 48       | 0.17 |
| Falta de mano de obra calificada    | 14       | 0.05 |
| Limitado acceso al crédito          | 40       | 0.14 |
| Falta de capital                    | 58       | 0.21 |
| Morosidad de los clientes           | 17       | 0.06 |
| Competencia muy fuerte              | 41       | 0.15 |
| Escaso apoyo del gobierno           | 27       | 0.09 |
| Carga tributaria elevada            | 37       | 0.13 |
| Total:                              | 282      | 1.00 |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.19:** Factores que pueden llevar a un fatal desenlace de las MYPE



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la encuesta

De las 8 causas presentadas, 4 corresponden a la gestión de los propietarios y 4 a su entorno. Dentro de este esquema, el resultado de la encuesta nos muestra que las causas planteadas juegan un papel vital de supervivencia de las MYPES. Las causas relativas a la dirección alcanzan el 49% (falta de capital 21%; falta de preparación del empresario 17%; morosidad de los clientes 6%; y falta de mano de obra calificada 5%), todas ellas tienen directa relación con las finanzas. En estas causas se sustenta el objetivo de la presente investigación y el 21% se debe a la falta de capital, responsable de la lenta agonía y posterior fatal desenlace, así también el 17%

manifiesta que la causa sería la gestión incompetente: reflejo de la falta de preparación del empresario.

El 6% lo atribuye a la marcada deficiencia en la gestión de las cobranzas reflejada en la morosidad de los clientes y el 5% a la falta de mano de obra calificada. Es precisamente que para dar solución a estos problemas, planteamos la hipótesis de la presente investigación con el propósito de contribuir a fin de que los microempresarios eviten la lenta agonía y el posterior fatal desenlace. Por otro lado, se observa que los factores externos a las micro empresas alcanzan en conjunto un 51% (competencia muy fuerte 15%, limitado acceso al crédito 14%, carga tributaria elevada 13%, y escaso apoyo del gobierno 9%). Es necesario reiterar nuestra preocupación por este grupo de microempresarios, que según se observa, están temerosos, estos factores los pueden llevar al fatal desenlace; los que alcanzan el 15% conformado por los que señalan sobre la competencia muy fuerte, este grupo podría superar su temor con la aplicación de un plan financiero de corto plazo en donde estaría reflejado el pronóstico de sus ventas, y en debe estar acompañado de un plan de marketing que asegure la colocación de sus productos; también encontramos en este grupo a un 14% que tiene dificultades para acceder al crédito, este grupo podría eliminar su temor con la presentación de un presupuesto de caja, pero que desconocen de su elaboración es a quienes se les debe capacitar; por otro lado, tenemos un 13% que señala que tienen carga tributaria elevada, un 9% indica que no tiene apoyo del gobierno; podemos colegir que estos dos últimos grupos tienen el temor porque no tienen soporte por parte del Estado.

Este cuadro reafirma los resultados del cuadro 18: los microempresarios requieren con urgencia conocer el presupuesto de caja como herramienta de gestión financiera, así como del conocimiento de otras herramientas de gestión y necesitan del apoyo del gobierno para eliminar sus temores.

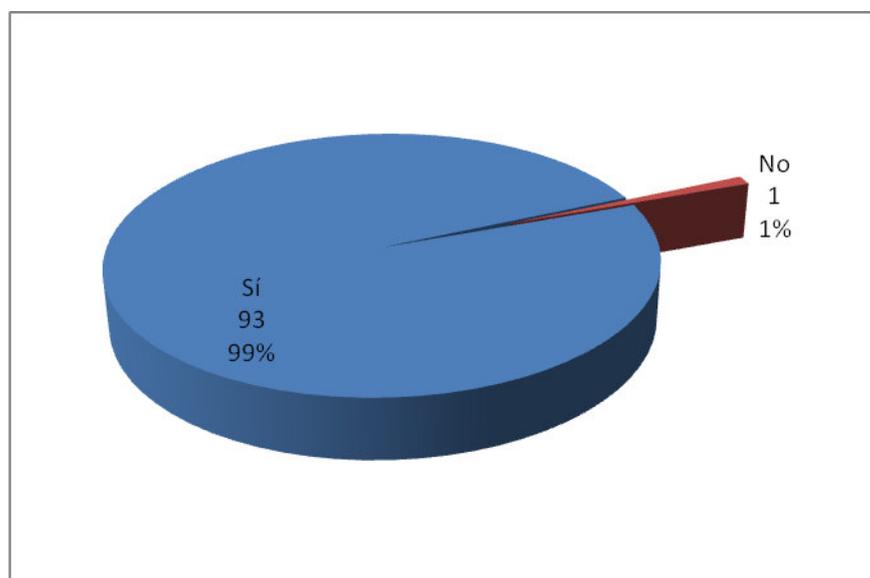
**Pregunta 20: Considera que para garantizar el crecimiento y la eficiencia de su MYPE, ¿es necesario la capacitación de todo su personal incluido usted?**

**CUADRO 4.20: Necesidad de capacitación de todo el personal y microempresario para garantizar el crecimiento y la eficiencia de las MYPE**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 93   | 1    | 94    |
| %        | 0.99 | 0.01 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.20: Necesidad de capacitación de todo el personal y microempresario para garantizar el crecimiento y la eficiencia de las MYPE**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Está claro que el 99%, es decir, casi el 100% está apostando por el crecimiento y la eficiencia de su negocio como consecuencia de que

todos sin excepción deben estar capacitados, ellos habrían comprendido que cuanto mayor sean sus conocimientos, y la de sus empleados, tanto más vigorosa y eficiente sería su organización; así mismo habrían llegado a percibir que para garantizar el crecimiento y la eficiencia de sus MYPE, es necesario que los microempresarios tomen la decisión de motivar y facilitar la capacitación de todo su personal, e incluirse él mismo.

Bajo esta realidad reflejada en los resultados, nos permitimos reafirmar la hipótesis de la presente investigación “La aplicación del presupuesto de caja, como herramienta de gestión financiera de corto plazo, mejora la capacidad económica en las micro empresas del Callao”. Y para que tengan aplicación práctica y directa, se debe capacitar a todos los actores de las MYPE, incluyendo al microempresario, no sólo en esta herramienta financiera, sino también en otras áreas de carácter administrativo y práctico en función a las necesidades de cada MYPE, a fin de que mejoren sus conocimientos con fines específicos. Al respecto, la capacitación tiene dos objetivos: mejorar la efectividad del personal de las MYPE, y mejorar los conocimientos y habilidades de gestión de los directivos propietarios básicamente en presupuesto de caja. Con la capacitación, con seguridad se garantizará sacar adelante a sus negocios, y con ello, habrían logrado crecimiento y capacidad económica sostenida.

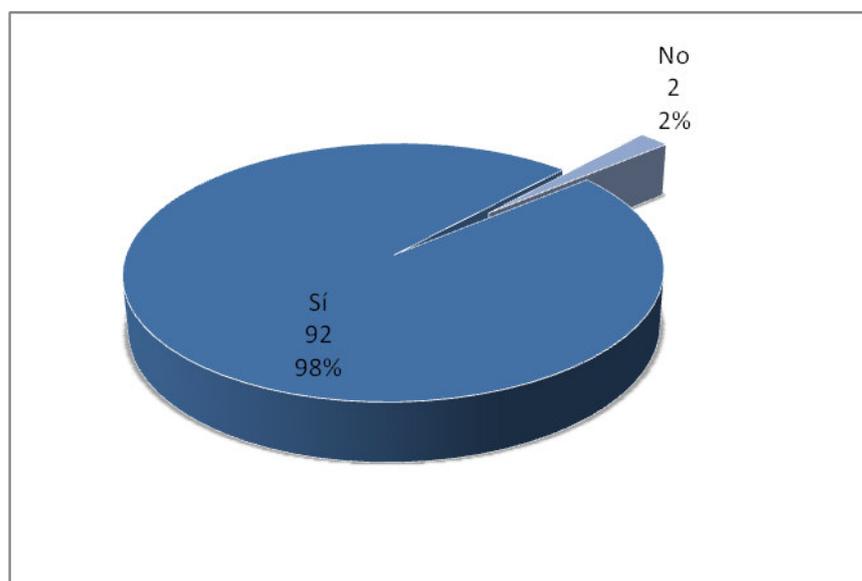
**Pregunta 21: ¿Cree usted que su empresa tiene potencial para crecer?**

**CUADRO 4.21: Potencial que creen tener para el crecimiento de las MYPE**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 92   | 2    | 94    |
| %        | 0.98 | 0.02 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRAFICO 4.21: Potencial que creen tener para el crecimiento de las MYPE**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 98% indicaría que existe mucho optimismo en su deseo de crecer, creen que sí es posible lograrlo; este porcentaje nos muestra que la mayoría de los microempresarios tienden a mejorar en un ambiente

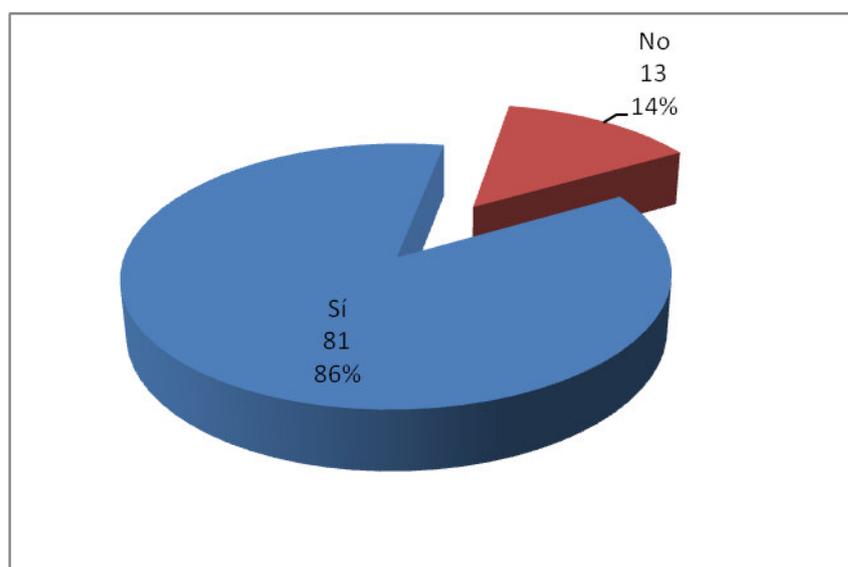
en el que el énfasis se pone en mirar hacia adelante en vez de hacia el pasado. Consideramos que este resultado responde a una apreciación empírica más no técnica del negocio. Sin embargo y sin dejar de valorar su espíritu de superación manifiesto, podríamos señalar que ese deseo, esa voluntad de hacer algo para lograr el éxito, estaría supeditado a su capacidad económica; es bueno que vayan pensando que, a medida que crecen las empresas, se va prestando atención a la evaluación de su posición financiera y a la adquisición de financiamiento tanto a corto plazo como a largo plazo. Lo mejor que nos brinda este resultado, es subrayar el pensamiento positivo del microempresario, pero, sin dejar de lado que hay que seguir enfrentando a otros problemas. La buena dirección que ejerzan les puede ayudar a proyectarse y a solucionar inconvenientes que se presenten, y la herramienta recomendable para lograrlo es el presupuesto de caja, mediante el cual podrán proyectar sus ingresos, sus gastos, y su utilidad, su admisión les garantizará el crecimiento de sus MYPE. Por otro lado, respecto al 2% restante, posiblemente este grupo esté condenado a la lenta agonía y posteriormente a desaparecer.

**Pregunta 22: ¿Ha considerado en ampliar su negocio?**

**CUADRO 4.22: Consideración de ampliar su MYPE**

| Considera | Sí   | No   | Total |
|-----------|------|------|-------|
| Cantidad  | 81   | 13   | 94    |
| %         | 0.86 | 0.14 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.22: Consideración de ampliar su MYPE**

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 86% son el reflejo de que existe entre ellos la expectativa de mejorar, hay seguridad en su deseo de ampliar su negocio, de que han planificado o por lo menos se han proyectado mentalmente en la posibilidad de ampliar su negocio, podemos señalar que con estos resultados se refuerza los resultados del cuadro 21, o de otro modo, esta sería una forma alternativa de señalar lo mismo, pero en términos de ampliación. Es lógico pensar que la expectativa radica en la mejora de la capacidad económica, que el valor de su empresa crezca. Es satisfactorio que piensen de ese modo, lo que evidencia que se orientan por objetivos. Por otra parte, con respecto al 14% restante, posiblemente en este grupo se encuentren los que están en situación de supervivencia y los que están condenados a desaparecer.

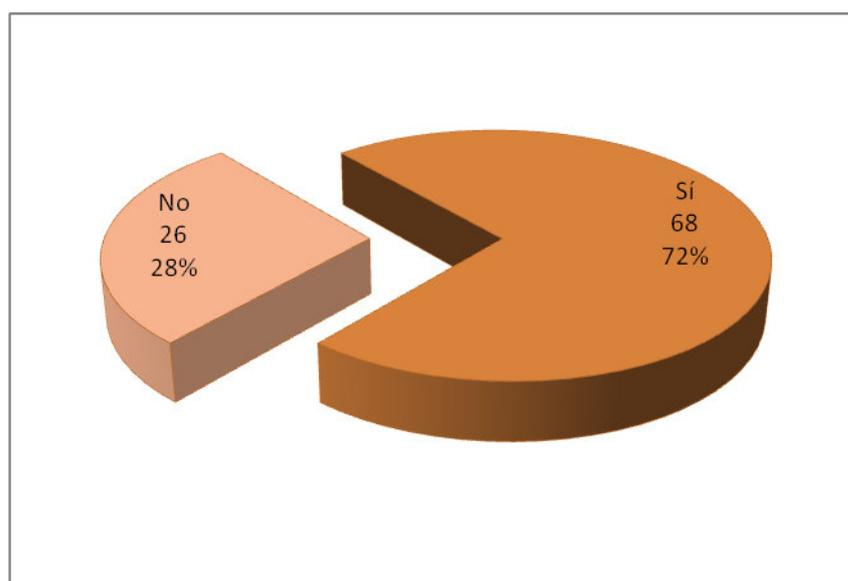
**Pregunta 23: ¿Está usted en disposición de invertir más, para que pueda obtener una mayor rentabilidad?**

**CUADRO 4.23: Disposición de invertir más, para obtener mayor rentabilidad**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 73   | 21   | 94    |
| %        | 0.78 | 0.22 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.23: Disposición de invertir más, para obtener mayor rentabilidad**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 72% nos indicaría que el ejercicio empírico de dirección que vienen ejerciendo, les ha dado ciertos resultados económicos favorables. Conscientes de esta situación, no solo estarían pensando en el corto plazo, sino que habrían empezado a pensar en el mediano y largo

plazo, en ciertos objetivos viables y estarían proyectado sus resultados económicos. Para alcanzarlos, es necesario que reinviertan sus utilidades, adquiriendo activos rentables que incrementen sus utilidades futuras; por otro lado, el otro 28%, probablemente se encuentren con muchos problemas, por lo que su tiempo sólo les daría para pensar en el momento y lo primero es salir de sus problemas, es decir, se encuentran en la etapa de supervivencia.

Si bien es cierta esta evidencia, debemos suponer que sus respuestas obedecen a algunos criterios como es el riesgo que representan las inversiones. Todo microempresario debe saber que las inversiones son parte fundamental del desarrollo de todo negocio. Por lo tanto, sugerimos a ambos grupos proyectar sus inversiones apoyados en el presupuesto de caja, así los primeros verán reforzadas sus nuevas inversiones, y los segundos, deberían cambiar a favor de realizar inversiones, pero después que logren superar sus problemas.

Como resultado del análisis efectuado de los datos referidos, se ha deducido que cada vez más se viene reafirmando la necesidad de revalorar y redescubrir la gran utilidad y beneficios que podemos obtener para la micro empresa mediante la capacitación a los microempresarios, fundamentalmente, en presupuesto de caja – herramienta de planificación financiera de corto plazo-, por la riqueza de información que brinda y que le sería de gran utilidad en su gestión, como consecuencia, los resultados de su aplicación se verían reflejadas en el crecimiento de las MYPE.

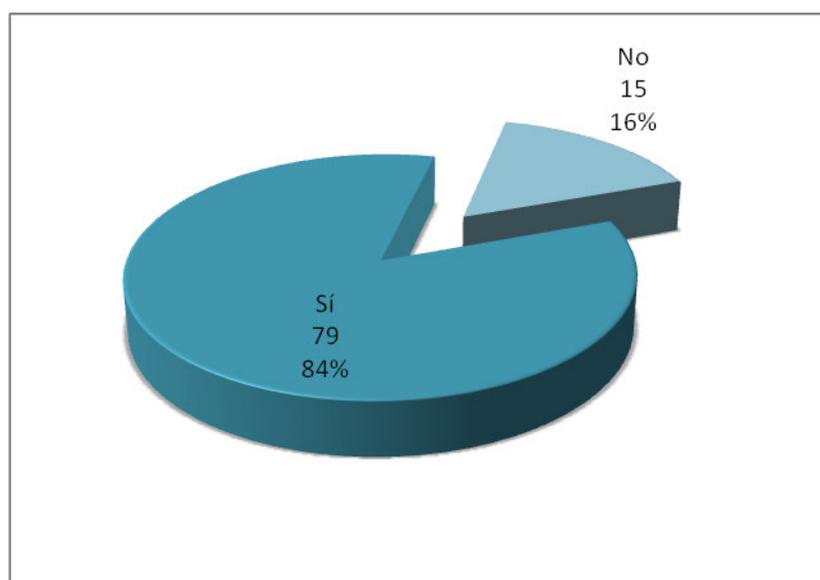
**Pregunta 24: ¿Está compitiendo su empresa con otras empresas?**

**CUADRO 4.24: Competencia de la empresa con otras empresas**

|          | <b>Sí</b> | <b>No</b> | Total |
|----------|-----------|-----------|-------|
| Cantidad | 79        | 15        | 94    |
| %        | 0.84      | 0.16      | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.24: Competencia de la empresa con otras empresas**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 84% de los microempresarios bien o mal están compitiendo con otras empresas. La competencia es una variable muy importante que a la que debe prestarse atención para garantizar la presencia de las MYPE en el mercado, para ello tenemos que concientizar a los microempresarios que tienen que capacitarse en presupuesto de caja, herramienta que les va a servir para proyectar sus ingresos y egresos

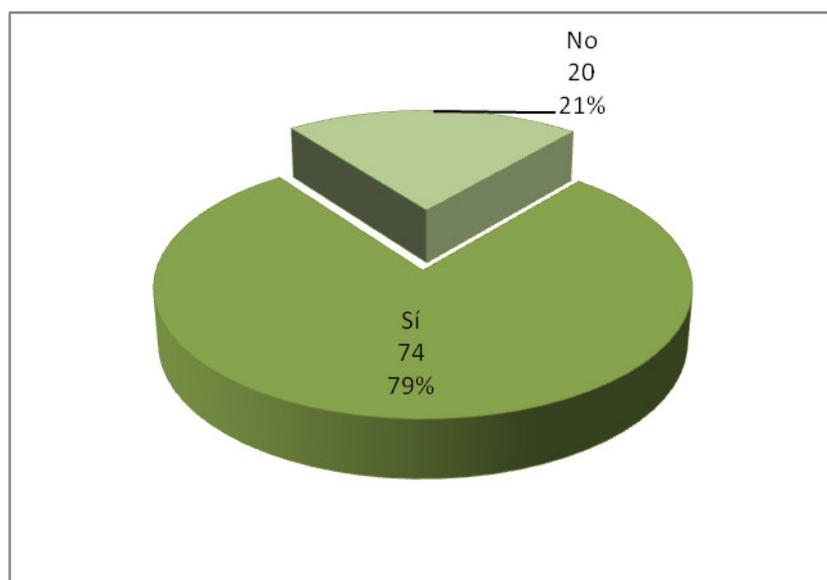
y de esta forma garantizarían un incremento constante de sus utilidades a través de las ventas que se proyecten. En el mundo actual, la competencia es uno de los sellos que caracterizan el escenario de los negocios, que si quieren existir y prosperar, tienen que competir con éxito. El 16% restante de microempresarios no saben que la competencia es una práctica usual de los negocios, pero sin saberlo, lo están haciendo de alguna forma, sin ser conscientes de que esa práctica afecta el margen de sus utilidades. En ambas situaciones, la recomendación es: para los primeros, que refuercen sus conocimientos; y para los segundos, que se capaciten. Ambos deberían estar capacitados en presupuesto de caja para que sus conocimientos adquiridos sean aplicados en beneficio de su empresa.

**Pregunta 25: Sabe usted, ¿quién es su competidor más cercano?**

**CUADRO 4.25: Conoce a su competidor más cercano**

|          | <b>Sí</b> | <b>No</b> | Total |
|----------|-----------|-----------|-------|
| Cantidad | 74        | 20        | 94    |
| %        | 0.79      | 0.21      | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.25: Conoce a su competidor más cercano**

**Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta**

El 79% nos indica que los microempresarios se han preocupado por conocer a las empresas de la competencia que ofrecen los mismos productos o servicios al mercado. Por otro lado, el 21% de microempresarios no saben, ni siquiera se preocupan por conocer a sus competidores más cercanos, o no tienen los suficientes recursos para destinarlos a esta tarea.

Esto reafirma los resultados del cuadro 4.24; es decir, los microempresarios están obligados a conocer al “enemigo” para poder atacar y deben estar preparados para contrarrestar sus ataques. Es evidente que para sobrevivir y prosperar, una empresa debe prever la naturaleza y calidad de sus productos o servicios que ofrecen para satisfacer a sus clientes, pues la venta de los mismos les va a proporcionar utilidades.

Consideramos, que es responsabilidad de los microempresarios conocer a sus competidores, saber ¿por qué los clientes compran los productos a la competencia?, saber el precio de venta de sus

competidores, saber las promociones que dan, saber de la calidad de los productos o servicios que ofrece la competencia y si dan un servicio posterior a la post venta.

Todos estos conocimientos son necesarios y dan muchas ventajas, a ambos grupos de microempresarios se les recomienda porque son necesarios para establecer estrategias de ventas que les garantizaría captar clientes, crecer y por ende tener más capacidad económica; la recomendación es: para los primeros, que refuercen sus conocimientos; para los segundos, que se capaciten en gestión.

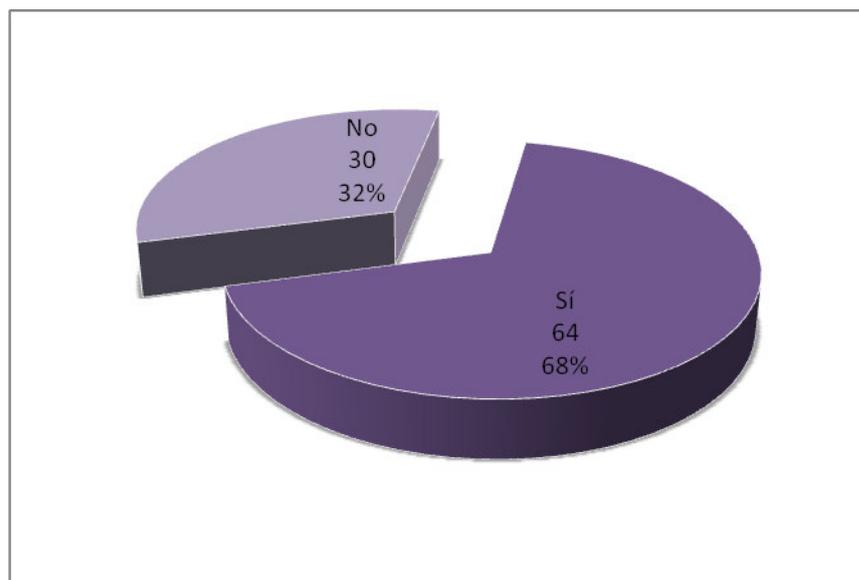
**Pregunta 26: ¿Le gustaría competir con empresas más grandes?**

**CUADRO 4.26: Disposición de competir con empresas más grandes**

|          | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>Total</b> |
|----------|-----------|-----------|--------------|
| Cantidad | 64        | 30        | 94           |
| %        | 0.68      | 0.32      | 1.00         |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.26: Disposición de competir con empresas más grandes**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 68% nos indica que este grupo de microempresarios son muy vigorosos, confían en la efectividad de las acciones que realizan al frente de sus negocios, significa que son audaces, que nada los detiene y que están dispuestos a competir con competidores de mayor magnitud. Para que lo puedan lograr, tienen que prepararse bastante. El 32% de microempresarios, son todo lo contrario, son muy conservadores, son temerosos, no quieren arriesgar y ni siquiera compiten con empresas de su mismo tamaño, probablemente, a medida que se vayan afianzando en la dirección de sus negocios cambien de parecer en beneficio de su empresa, de lo contrario, estos datos obtenidos en la encuesta son un mal presagio de un fracaso que no es el deseo de nadie.

Por las apreciaciones señaladas, y con el objeto de reforzar su espíritu emprendedor, al 68% les proponemos que se capaciten en herramientas de gestión financiera, fundamentalmente, en presupuesto de caja y de marketing, a fin de que sus MYPE se vean

favorecidas para incrementar sus utilidades y, en consecuencia, lograrían mayor capacidad económica; mientras que al 32% restante, habría que hacerlos recapacitar en que la competencia existe y que deben saber que compitiendo van a mejorar sus beneficios, van a captar más clientes y al hacerlo, van a garantizar el incremento de sus ventas, como consecuencia, les va a proporcionar crecimiento y capacidad económica.

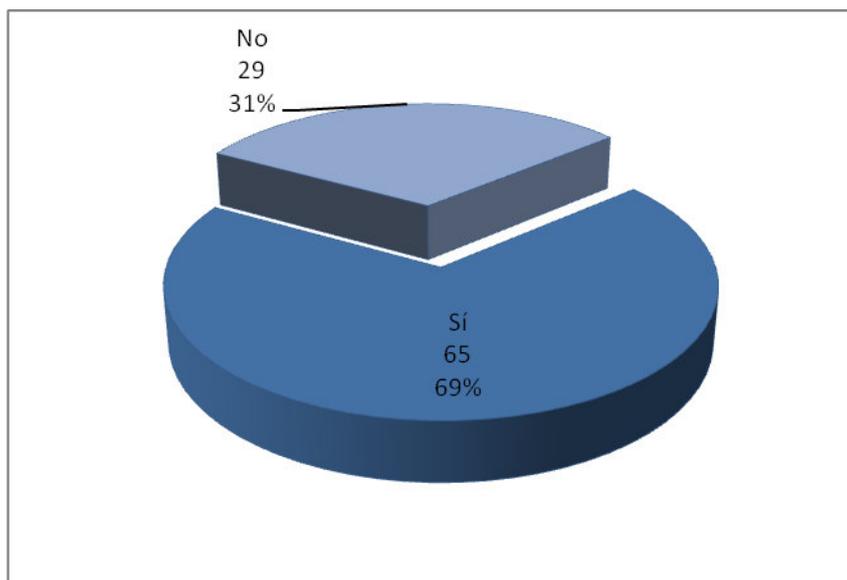
**Pregunta 27: ¿Está usted conforme con las utilidades generadas por la inversión que ha efectuado en su empresa?**

**CUADRO 4.27: Conformidad con las utilidades generadas por su inversión**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 67   | 27   | 94    |
| %        | 0.71 | 0.29 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.27: Conformidad con las utilidades generadas por su inversión**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 69% nos indicaría que en el ejercicio de su gestión los microempresarios estarían aplicando conocimientos de administración, aunque de manera empírica. El 31% de microempresarios no está conforme con las utilidades; al respecto, consideramos se dan tres interpretaciones: 1° que no obstante haber obtenido las utilidades que les ha generado su inversión, ellos no se sienten conformes y quisieran ganar más por su inversión; o la 2° que se estarían aplicando incorrectas prácticas de administración, lo que les habría generado que sus inversiones no les hayan proporcionado las utilidades que ellos esperaban; o la 3° que no obstante todos los esfuerzos para que todo les salga bien, estos no se han reflejado en las utilidades que ellos esperaban. Considero que en los casos citados, es natural que los microempresarios hayan mostrado su disconformidad con los resultados que no son los esperados.

Ninguno de los grupos debería estar conforme con las utilidades generadas por su inversión, por el contrario, deben tratar de buscar

que estas sean mayores. A todos les proponemos reforzar sus conocimientos en gestión financiera y en herramientas de gestión financiera, fundamentalmente, en presupuesto de caja.

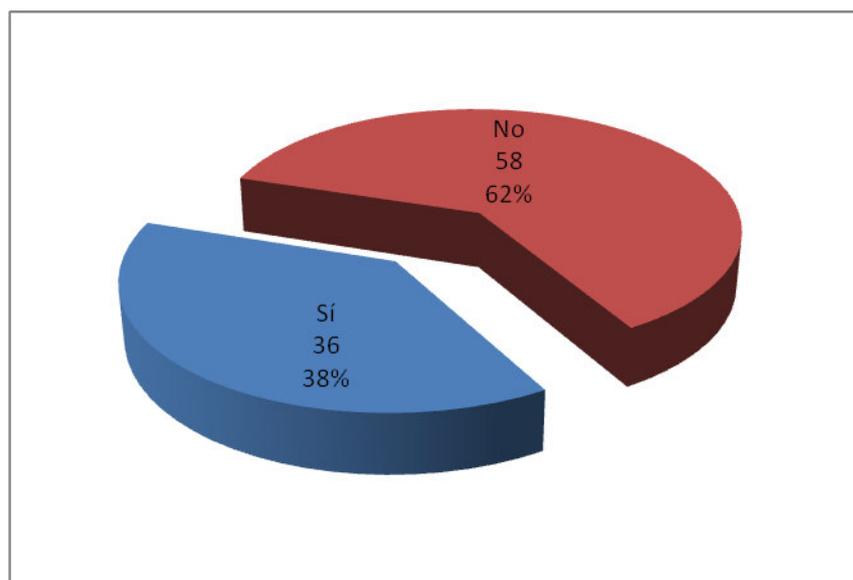
**Pregunta 28: Actualmente, ¿cuenta su empresa con recursos para hacer nuevas inversiones?**

**CUADRO 4.28: Su empresa cuenta con recursos para hacer nuevas inversiones**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 41   | 53   | 94    |
| %        | 0.44 | 0.56 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.28: Su empresa cuenta con recursos para hacer nuevas inversiones**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 62% de las MYPE deben ser orientadas para que puedan decidir exactamente cómo y dónde conseguir los recursos financieros necesarios para hacer inversiones, por lo que se les sugiere que indaguen sobre las diferentes posibilidades de financiamiento para poder evaluarlas. Deben tener presente que el financiamiento que consigan les va a permitir incrementar su participación en el mercado, y en consecuencia, incrementarán sus utilidades y si esto se da, su capacidad económica también se incrementa. Por otro lado, se encuentra el 38% de microempresarios que sí cuenta con los recursos para hacer inversiones. Ambos casos son un problema, los primeros, por no tener financiamiento, lo que implica en dónde voy a conseguir el financiamiento necesario para invertir; y los segundos, tener financiamiento también implica ser un problema porque hay que saber en qué voy a utilizar esos excedentes. En ambas situaciones se hace necesario proponer a los microempresarios que existe una herramienta financiera que si se utiliza les va a ayudar a identificar su necesidad financiera, ya sea esta por escasez o cuando haya excedentes. De allí la importancia de hacerles conocer sobre las herramientas de gestión financiera y por ello es recomendable el presupuesto de caja, instrumento financiero que les va a permitir proyectar sus ingresos y egresos período a período: hechas las tabulaciones, se mostrará anticipadamente sus necesidades financieras; al mismo tiempo, a través de esta herramienta pueden controlar que se cumpla lo que han proyectado, de tal forma que va a contribuir con la competitividad de su negocio en el mercado y por ende, sus resultados económicos se verán incrementados.

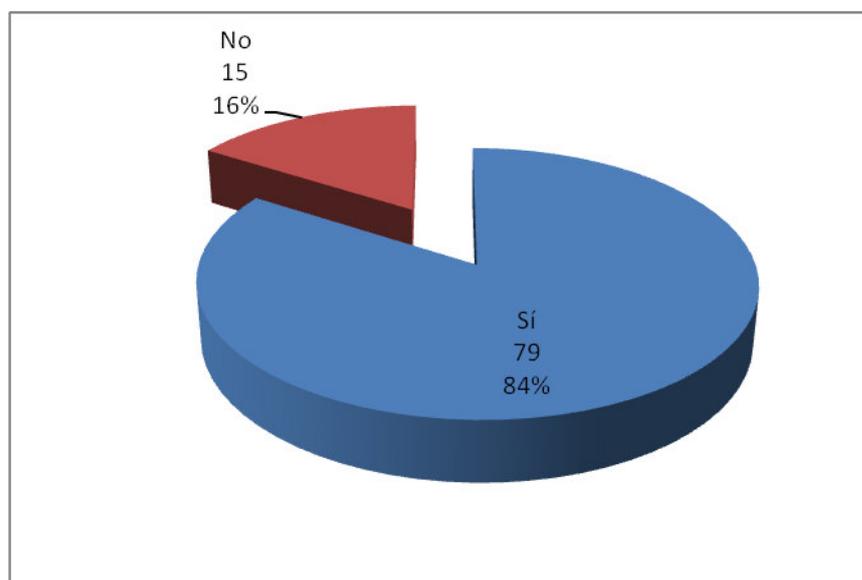
**Pregunta 29: En el tiempo de vida que tiene su empresa, ¿ha logrado incrementar el volumen de sus ventas?**

**CUADRO 4.29: Incremento del volumen de ventas, en el tiempo de vida que tienen las MYPE**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 79   | 15   | 94    |
| %        | 0.84 | 0.16 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.29: Incremento del volumen de ventas, en el tiempo de vida que tienen las MYPE**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Como se sabe, los mismos microempresarios se hacen cargo de todas las funciones de sus negocios: de la producción, de las ventas, y de las finanzas; es decir, son responsables de todo. El 84%, estaría

demostrando que los microempresarios al frente de la dirección de sus empresas han sido efectivos con las ventas, estos han logrado incrementar las ventas de las MYPE, podríamos señalar que han comprendido de la importancia que tienen las ventas para generar crecimiento y mejorar su capacidad económica. También, su dirección aunque empírica, se ha centrado en mejorar sus ventas, esa práctica es buena, porque asegura el incremento de clientes y sin clientes no hay ventas, y si no hay ventas no hay utilidades, es decir, las ventas son la madre de todos los ingresos, son las que proporcionan utilidades. Por otro lado, entre el 16% restante de microempresarios, posiblemente se encuentren los que están en situación de supervivencia, así como posiblemente también se encuentren los que están condenados a desaparecer.

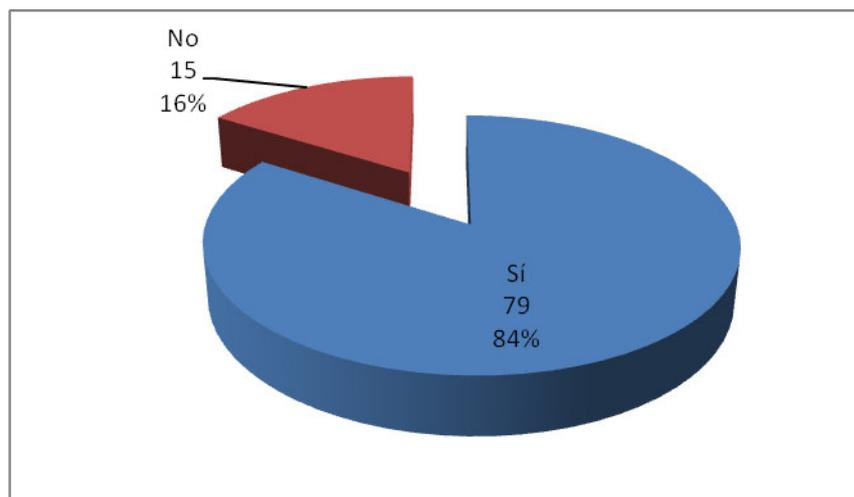
**Pregunta 30: En el tiempo de vida que tiene su empresa, ¿ha logrado incrementar el volumen de sus clientes?**

**CUADRO 4.30: Incremento del volumen de clientes en el tiempo de vida que tienen las MYPE**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 79   | 15   | 94    |
| %        | 0.84 | 0.16 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.30: Incremento del volumen de clientes en el tiempo de vida que tienen las MYPE**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Este cuadro es una forma alternativa de plantear lo mismo que en el cuadro 4.29. Los valores similares obtenidos del 84% confirman su valoración, del resultado obtenido se desprende que los microempresarios están pensando en el cliente, que están aplicando aunque empíricamente lo que hacen las grandes empresas, el de considerar que la persona más importante es la que compra sus productos o servicios, razón por la que, con todas las restricciones que tiene una micro empresa, estas se habrían esmerado en atenderlos como se merecen, ofreciéndoles productos de calidad a precios competitivos y con buenas ofertas: este hecho sería la razón del incremento de clientes; en consecuencia, se habrían incrementado las ventas, y al incrementarse las ventas, se habrían incrementado las utilidades, por ende, la capacidad de competencia y su capacidad económica habría crecido. Todo lo contrario a lo ocurrido con el 16% de MYPE, como consecuencia de ello, podríamos señalar que se encuentran en una situación de probable fracaso.

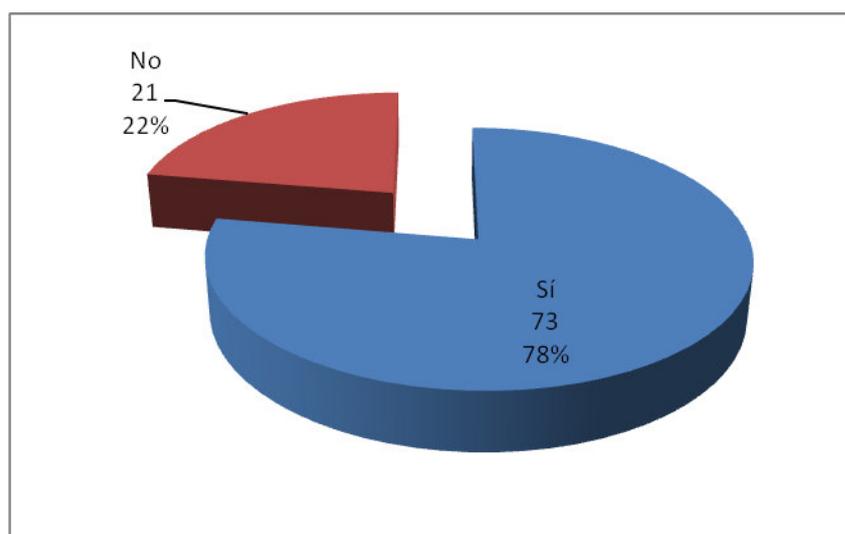
**Pregunta 31: ¿Es satisfactorio el manejo de los recursos de la empresa?**

**CUADRO 4.31: Manejo satisfactorio de los recursos de su empresa**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 73   | 21   | 94    |
| %        | 0.78 | 0.22 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.31: Manejo satisfactorio de los recursos de su empresa**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El 78% de microempresarios estarían disponiendo, aunque de manera empírica, adecuadamente sus recursos, además estaría confirmando que estarían aplicando de manera rutinaria, técnicas administrativas que le habría dado resultados favorables, sobre todo en su participación en el mercado. Además, este manejo satisfactorio ha

generado el crecimiento de las MYPE, incluso, su capacidad económica habría mejorado. La otra cara es el 22% de microempresarios que se encontrarían preocupados al estar conscientes de su mala gestión en el manejo de sus recursos; esta situación los habría llevado al extremo de la supervivencia.

Es satisfactorio saber que mayoritariamente están haciendo un adecuado manejo de sus recursos, y resulta preocupante que aunque pocos, no lo hagan de manera adecuada; el primer grupo debería reforzar sus conocimientos de gestión financiera a fin de mejorar su administración; el segundo grupo se le recomienda capacitarse en gestión financiera para que la apliquen; en ambos casos, la recomendación se orienta por la responsabilidad que tienen al frente de la dirección de sus microempresas.

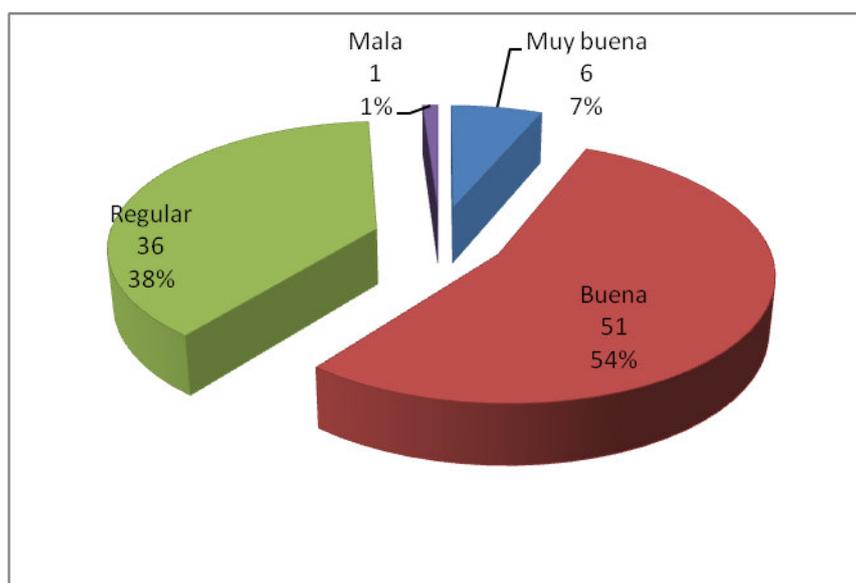
**Pregunta 32: ¿Cómo cree que ha sido el manejo de los recursos financieros de su empresa?**

**CUADRO 4.32: Manejo de los recursos financieros de su empresa**

|          | Muy buena | Buena | Regular | Mala | Total |
|----------|-----------|-------|---------|------|-------|
| Cantidad | 6         | 51    | 36      | 1    | 94    |
| %        | 0.07      | 0.54  | 0.38    | 0.01 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.32: Manejo de los recursos financieros de su empresa**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

Estos resultados nos están confirmando la necesidad que tienen los microempresarios, al 7% que señalaron que fue muy buena, deberían reforzar sus conocimientos en gestión financiera, y al 92% que está compuesta por el 54% que señalaron que fue buena, y por el 38% que señalaron que fue regular, deberían ser capacitados en gestión financiera, con preferencia en la herramienta de planificación financiera de corto plazo a través del presupuesto de caja. Estos conocimientos les darán solidez en la dirección y ejecución de su empresa. El 1% restante de microempresarios, cifra muy escasa, son los que definitivamente han hecho un mal manejo de sus recursos financieros y estarían condenados al fracaso.

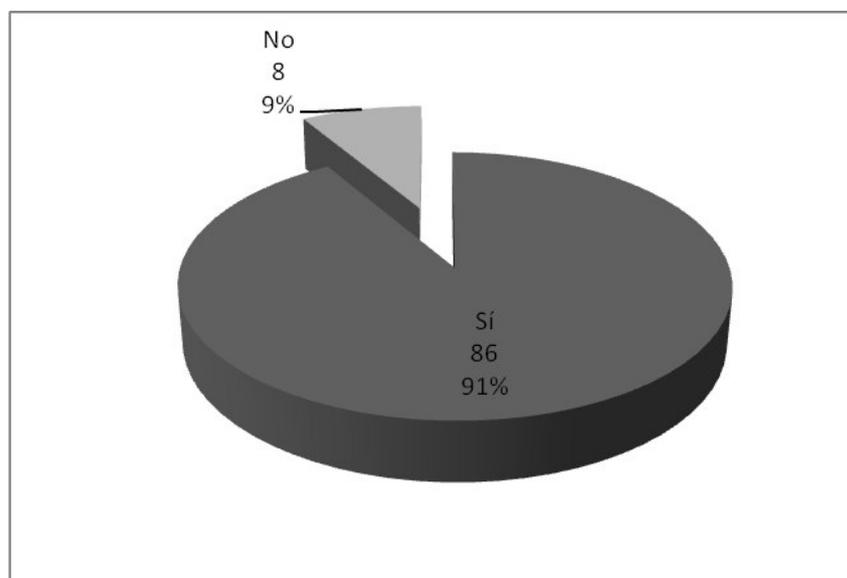
**Pregunta 33: ¿Es consciente que la capacitación de sus directivos en gestión financiera, es un factor determinante para la competitividad de su empresa?**

**CUADRO 4.33: Capacitación de directivos de las MYPE en Gestión Financiera, es factor determinante para la competitividad**

|          | Sí   | No   | Total |
|----------|------|------|-------|
| Cantidad | 86   | 8    | 94    |
| %        | 0.91 | 0.09 | 1.00  |

***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

**GRÁFICO 4.33: Capacitación de directivos de las MYPE en Gestión Financiera es factor determinante para la competitividad**



***Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta***

El impacto de la capacitación de los directivos de las MYPE se puede apreciar en este resultado. Se observa que el 91% de microempresarios consideran que la capacitación es un factor determinante de crecimiento de las MYPE. Ellos habrían comprendido que la capacitación de los directivos es un factor muy importante y determinante, que es necesario prestarle atención para garantizar la presencia de las MYPE en el mercado; hoy en día, bajo la órbita de la gestión financiera de las empresas, los directivos de las instituciones están preocupados por su capacitación, porque consideran que es el soporte que auxilia a los directivos para desempeñarse de forma más eficiente en la dirección de sus negocios, los beneficios de estar capacitados pueden prolongarse para toda su vida laboral y les pueden ayudar a cumplir mejor con su responsabilidad; es por eso que se requiere concientizar a los microempresarios para que se capaciten en gestión financiera y, de preferencia, en presupuesto de caja, que es una herramienta de planificación financiera de corto plazo, que les será de gran ayuda para proyectar sus ingresos y egresos, de tal forma que con directivos más capaces, quedará garantizado el incremento constante de su capacidad económica.

El análisis efectuado nos ha llevado a confirmar resultados anteriores ligados a la gestión, los mismos que nos indican que a los directivos les falta preparación en gestión financiera. Esta es una debilidad que se descubre y que se refleja en la competitividad frente a otras empresas, esta falencia de capacitación nos hace plantear la necesidad que tienen los microempresarios de capacitarse en la herramienta financiera de corto plazo antes mencionada. Los datos nos indican que los directivos empresarios están conscientes de esta situación y que han reconocido su necesidad de mejorar su capacidad de gestión, asimismo, han manifestado que mediante una capacitación adecuada en presupuesto de caja, mejorarían la competitividad de su negocio.

Una de las inversiones responsables que puede hacer el microempresario es capacitarse. La conveniencia estaría reflejada en los beneficios que obtendría: nuevos conocimientos y habilidades adquiridas que le van a ser útiles al momento de tomar sus decisiones para solucionar problemas. Entre los beneficios que lograría para la empresa estaría el ser más competitivo y mejorar las relaciones laborales dentro de la empresa. Es recomendable que el directivo se capacite en la herramienta financiera de presupuesto de caja, con esta se garantiza la eficiencia de las MYPE y la mejora de su capacidad económica. A la luz de esta inversión, se mejoraría el crecimiento del negocio y sería una oportunidad para incrementar sus utilidades.

El 9% restante es una cifra insignificante, no obstante ello, este valor nos estaría indicando que los microempresarios de este pequeño grupo no han llegado a comprender la importancia que tiene la capacitación para sus negocios.

## **4.2 Pruebas de hipótesis y presentación de resultados**

La prueba de hipótesis se efectuó haciendo uso de la estadística inferencial.

### **4.2.1 Prueba de la Hipótesis General**

**“La aplicación del presupuesto de caja, como herramienta de gestión de planificación financiera de corto plazo, mejora la capacidad económica en las micro empresas del Callao”.**

Es decir, la hipótesis nos afirma que las MYPE del Callao que aplican presupuesto de caja, tienen mejor capacidad económica que aquellas MYPE que no aplican presupuesto de caja.

Para la confirmación de la hipótesis general de la investigación, se ha tomado las preguntas 9 y 29 del cuestionario de la encuesta formuladas a la muestra, cuyos resultados se pueden corroborar en los cuadros 4.9 y 4.29 del presente estudio. Así mismo, estamos suponiendo que la proporción de la población<sup>13</sup> de MYPE del Callao que mejora su capacidad económica es de 40%.

### **Solución:**

#### **Paso 1: Establecer la Hipótesis**

**H<sub>0</sub>: P ≥ 0.40** La capacidad económica alcanzada por las MYPE **que aplican** presupuesto de caja por lo menos es del 40%.

**H<sub>1</sub>: P < 0.40** La capacidad económica alcanzada por las MYPE **que No aplican** presupuesto de caja es menor del 40%.

#### **Paso 2: Determinar el nivel de significancia $\alpha$ <sup>14</sup>**

$\alpha$  = 0.05 = Nivel de significancia

1 -  $\alpha$  = 0.95 = Nivel de confianza

z = -1.645 Valor crítico, prueba unilateral inferior

<sup>13</sup> Este dato generalmente es desconocido, y en las investigaciones se suelen suponer.

<sup>14</sup> El establecimiento de  $\alpha$  para todos los casos, fue descrito en el proyecto de investigación.

### **Paso 3: Calcular el valor de la estadística de prueba z**

Para determinar la prueba de hipótesis, se aplica la fórmula:

$$z = \frac{p - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}}$$

donde:

$z$  = Variable de prueba

$p$  = Proporción muestral = 33% de MYPE que aplican presupuesto de caja = 0.33

$P_0$  = Proporción poblacional considerada = 40%

$(1 - P_0)$  = Proporción poblacional no considerada = 60%

Reemplazando los datos en la fórmula tenemos:

$$z = \frac{0.33 - 0.40}{\sqrt{\frac{0.40(1 - 0.40)}{94}}} = -1.38533991$$

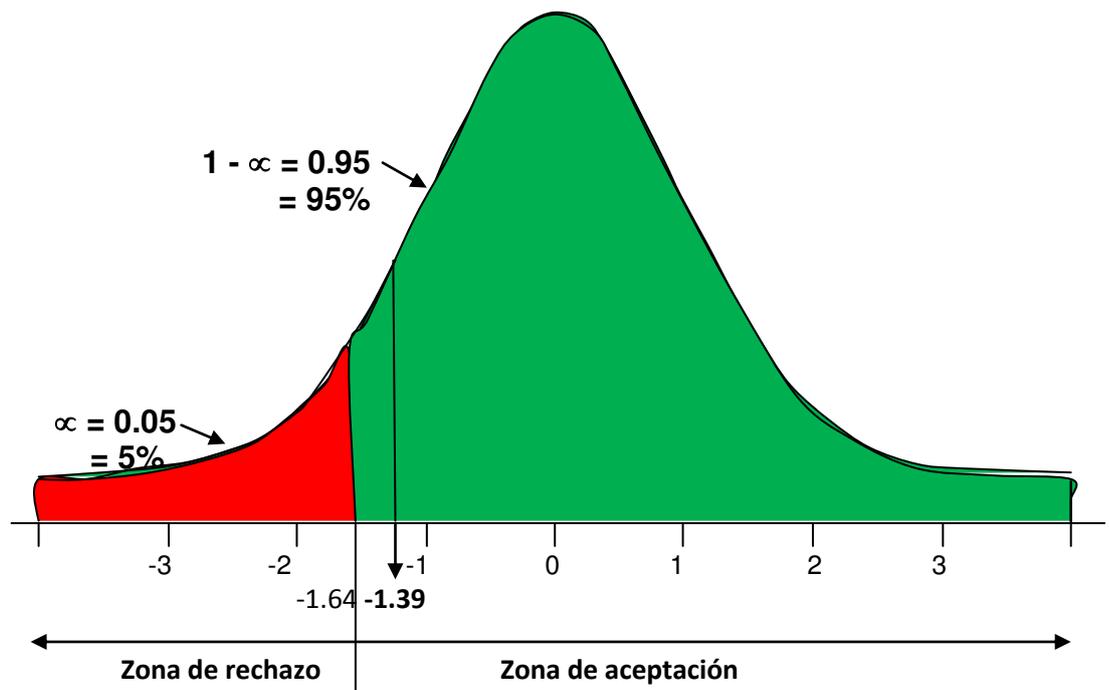
$$z \cong -1.39$$

Dado que la **variable de prueba (z) = -1.39**, es menor que el **valor crítico (z) = -1.645**, por lo que la  $H_0$  al no pertenecer a la región crítica, no se rechaza. Por consiguiente, podemos afirmar, con una confiabilidad del 95%, que la capacidad económica alcanzada por las MYPE **que aplican** presupuesto de caja por lo menos es del 40%.

Este resultado lo podemos visualizar en el gráfico 4.34, que el valor de la estadística de prueba  $z$ , se encuentra en la zona de aceptación de la hipótesis nula.

#### Paso 4: La distribución de probabilidad

**GRÁFICO 4.34:** Ubicación de la variable de Prueba (z) de la  $H_0$ , de la Hipótesis General



Alternativamente, para probar hipótesis estadísticas, desarrollamos el método del valor p y para ello procedemos de la siguiente manera:

a) Calcular si el valor-p

$$\begin{aligned} \text{Valor-p} &= P(z < 1.645) = P(z < -1.645) \\ &= P(z > -1.645) = 0.5 - 0.4495 = 0.05 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Valor-p} &= P(z < 1.39) = P(z < -1.39) \\ &= P(z > -1.39) = 0.5 - 0.4177 = 0.0823 \end{aligned}$$

b) Determinar si el valor-p es menor o no que  $\alpha$

Dado que el **valor-p = 0.0823**, es mayor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , entonces la  $H_0$  al ser mayor, no se rechaza.

**Paso 5: Determinar los resultados:**

a) Decisión sobre  $H_0$

**Aceptamos la hipótesis nula  $H_0$ .** Dado que el valor-p (0.0823) es mayor que el nivel de significancia  $\alpha$  (**0.05**), entonces la  $H_0$  no se rechaza.

Como puede observarse en el gráfico 4.34, el valor de la estadística de trabajo se encuentra en la zona de aceptación de la hipótesis nula. Por consiguiente, podemos afirmar, con una confiabilidad del 95 por ciento, que la capacidad económica alcanzada por las MYPE **que aplican** presupuesto de caja por lo menos es del 40%.

b) **Conclusión sobre  $H_1$**

No hay suficiente evidencia al nivel de significancia  $\alpha$  (0.05) que demuestre que la capacidad económica alcanzada por las MYPE del Callao que aplican presupuesto de caja, sea menor que 40%.

#### **4.2.2 Pruebas de Hipótesis Específicas:**

##### **4.2.2.1 “Con el conocimiento del Presupuesto de Caja, la capacidad de competencia es más eficaz”.**

Es decir, la hipótesis nos afirma la relación que existe entre los microempresarios del Callao que tienen conocimientos de presupuesto de caja, con la capacidad de competencia más eficaz de las MYPE, que aquellos microempresarios que no tienen conocimiento de presupuesto de caja.

Para la confirmación de la presente hipótesis específica, se ha tomado las preguntas 13 y 24 del cuestionario de la encuesta hecha a la muestra conformada por 94 MYPE del Callao, cuyos resultados se pueden corroborar en los cuadros 4.13 y 4.24. La proporción de la población de MYPE que mejora su capacidad de competencia estamos suponiendo que es de 50%.

#### **Solución:**

##### **Paso 1: Establecer la Hipótesis**

**$H_0: P \geq 0.47$**  La capacidad de competencia de las MYPE tiene relación con los microempresarios **que tienen conocimientos de** presupuesto de caja es por lo menos del 47%.

**$H_1: P < 0.47$**  La capacidad de competencia de las MYPE tiene relación con los microempresarios **que no tienen conocimientos de** presupuesto de caja es menor del 47%.

**Paso 2: Determinar el nivel de significancia  $\alpha$** 

$\alpha = 0.05 =$  Nivel de significancia

$1 - \alpha = 0.95 =$  Nivel de confianza

$z = -1.645$  Valor crítico, prueba unilateral inferior

**Paso 3: Calcular el valor de la estadística de prueba  $z$** 

Para el cálculo procedemos usando la fórmula:

$$z = \frac{p - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}}$$

donde:

$z =$  Variable de prueba

$p =$  Proporción muestral = 47% de MYPE que aplican presupuesto de caja = 0.47

$P_0 =$  Proporción poblacional considerada = 50%

$(1 - P_0) =$  Proporción poblacional no considerada = 50%

Reemplazando los datos en la fórmula tenemos:

$$z = \frac{0.47 - 0.50}{\sqrt{\frac{0.50(1 - 0.50)}{94}}} = -0.58172158$$

$$z \cong -0.58$$

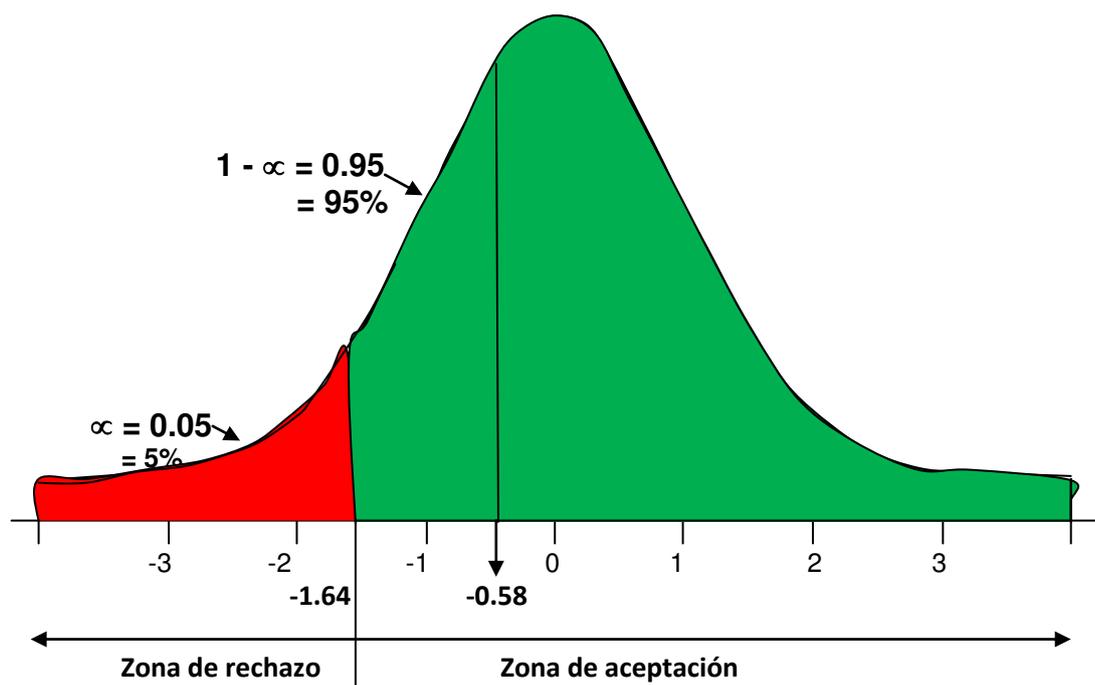
Dado que la **variable de prueba ( $z$ ) = -0.58**, es menor que el **valor crítico ( $z$ ) = -1.645**, por lo que la  $H_0$  al no pertenecer a la región crítica, no se rechaza. Por consiguiente, podemos afirmar, con una confiabilidad del 95 por ciento, que la capacidad de competencia de

las MYPE tiene relación con los microempresarios **que tienen conocimientos de** presupuesto de caja en por lo menos 47%.

Este resultado lo podemos visualizar en el gráfico 4.35, que el valor de la estadística de prueba  $z$  se encuentra en la zona de aceptación de la hipótesis nula.

#### **Paso 4: La distribución de probabilidad**

**GRÁFICO 4.35: Ubicación de la variable de Prueba ( $z$ ) de la  $H_0$ , de la Hipótesis específica 1)**



**Alternativamente, para probar las hipótesis estadísticas, desarrollamos el método del valor  $p$ , y para ello procedemos de la siguiente manera:**

a) Calcular si el valor-p

$$\begin{aligned}\text{Valor-p} &= P(z < 1.645) = P(z < -1.645) \\ &= P(z > -1.645) = 0.5 - 0.44950 = 0.05\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Valor-p} &= P(z < 0.58) = P(z < -0.58) \\ &= P(z > -0.58) = 0.5 - 0.2190 = 0.281\end{aligned}$$

b) Determinar si el valor-p es menor o no que  $\alpha$

Dado que el **valor-p = 0.281**, es mayor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , entonces la  $H_0$  al ser mayor, no se rechaza.

### Paso 5: Determinar los resultados:

a) Tomar una decisión sobre  $H_0$

**Aceptamos la hipótesis nula  $H_0$ .** Dado que el valor-p es 0.281 es mayor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , entonces,  $H_0$  no se rechaza.

Como puede observarse en el gráfico 4.35, el valor de la estadística de trabajo se encuentra en la zona de aceptación de la hipótesis nula; por consiguiente, podemos afirmar, con una confiabilidad del 95%, que la capacidad de competencia de las MYPE guarda relación con los microempresarios **que tienen conocimientos de presupuesto de caja por lo menos es del 47%**.

## b) Conclusión sobre $H_1$

No hay suficiente evidencia al nivel de significancia  $\alpha$  (0.05) que demuestre que la capacidad de competencia alcanzada por las MYPE del Callao que aplican presupuesto de caja sea menor del 47%.

### 4.2.2.2 “Determinar la influencia que ejerce el empleo de Presupuesto de Caja con la capacidad de crecimiento”

Es decir, la hipótesis nos confirma la influencia que ejerce el empleo de presupuesto de caja, con la capacidad de crecimiento de las MYPE del Callao, que aquellas MYPE que no emplean el presupuesto de caja.

Para la confirmación de la presente hipótesis específica, se ha tomado las preguntas 9 y 29 del cuestionario de la encuesta hecha a la muestra conformada por 94 MYPE del Callao, cuyos resultados de las preguntas se pueden corroborar en los cuadros 4.9 y 4.29. La proporción poblacional de MYPE que mejora su capacidad de crecimiento en el Callao es del 40%.

#### Solución:

#### Paso 1: Establecer la Hipótesis

**$H_0: P \geq 0.40$**  La capacidad de crecimiento alcanzada por las MYPE **que emplean** presupuesto de caja por lo menos es del 40%.

**H<sub>1</sub>: P < 0.40** La capacidad de crecimiento alcanzada por las MYPE **que no emplean** presupuesto de caja es menor del 40%.

**Paso 2: Determinar el nivel de significancia  $\alpha$ <sup>15</sup>**

$\alpha = 0.05$  = Nivel de significancia

$1 - \alpha = 0.95$  = Nivel de confianza

$z = -1.645$  Valor crítico, prueba unilateral inferior

**Paso 3: Calcular el valor de la estadística de prueba z**

Para el cálculo, se procede con la fórmula:

$$z = \frac{p - P_0}{\sqrt{\frac{P_0(1 - P_0)}{n}}}$$

donde:

Z = Variable de prueba

p = Proporción muestral = 33% de MYPE que aplican presupuesto de caja = 0.33

P<sub>0</sub> = Proporción poblacional considerada = 40%

(1 - P<sub>0</sub>) = Proporción poblacional no considerada = 60%

Reemplazando los datos en la fórmula tenemos:

$$z = \frac{0.33 - 0.40}{\sqrt{\frac{0.40(1 - 0.40)}{94}}} = -1.38533991$$

$$z \cong -1.39$$

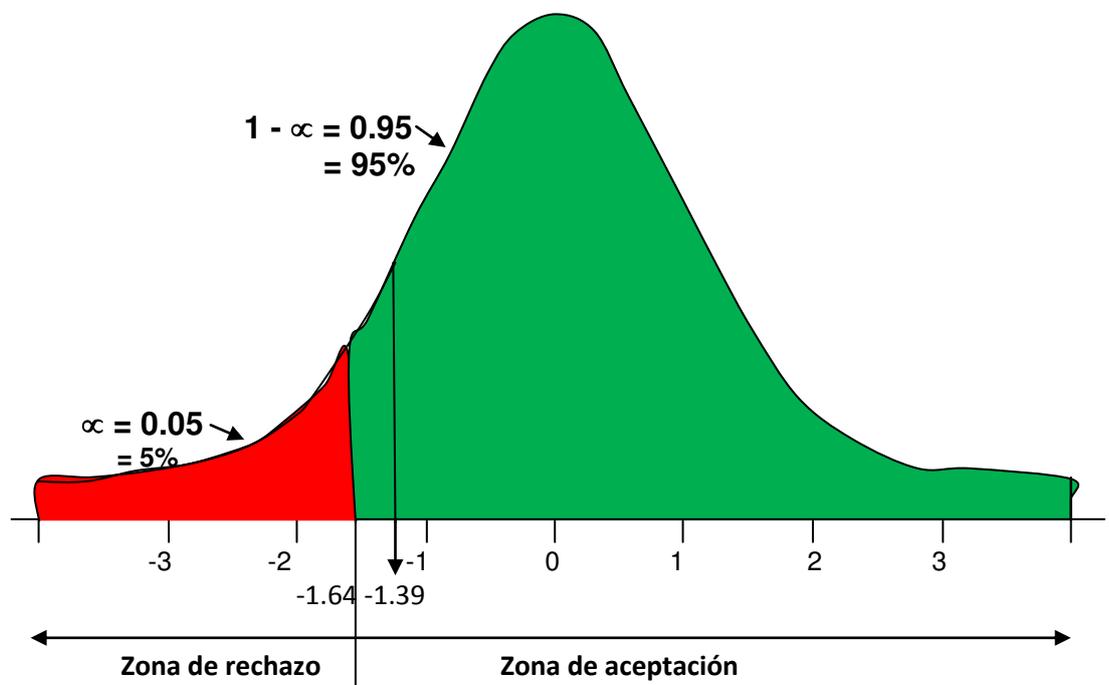
<sup>15</sup> El establecimiento de  $\alpha$  fue descrito en el proyecto de investigación.

Dado que la **variable de prueba (z) = -1.39** es menor que el **valor crítico (z) = -1.645**, por lo que la  $H_0$  al no pertenecer a la región crítica, no se rechaza; por consiguiente, podemos afirmar, con una confiabilidad del 95 por ciento, que la capacidad de crecimiento alcanzada por las MYPE **que emplean** presupuesto de caja por lo menos es del 40%.

Este resultado lo podemos visualizar en el gráfico 4.36, que el valor de la estadística de prueba z se encuentra en la zona de aceptación de la hipótesis nula.

#### Paso 4: La distribución de probabilidad

**GRÁFICO 4.36: Ubicación de la variable de Prueba (z) de la  $H_0$ , de la Hipótesis específica 2)**



**Alternativamente, para probar hipótesis estadísticas, desarrollamos el método del valor p, y para ello procedemos de la siguiente manera:**

a) Calcular si el valor-p

$$\begin{aligned}\text{Valor-p} &= P(z < 1.645) = P(z < -1.645) \\ &= P(z > -1.645) = 0.5 - 0.4495 = 0.05\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Valor-p} &= P(z < 1.39) = P(z < -1.39) \\ &= P(z > -1.39) = 0.5 - 0.4177 = 0.0823\end{aligned}$$

b) Determinar si el valor-p es menor o no que  $\alpha$

Dado que el **valor-p = 0.0823** es mayor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , entonces  $H_0$  al ser mayor, no se rechaza.

### **Paso 5: Determinar los resultados:**

a) Tomar una decisión sobre  $H_0$

**Aceptamos la hipótesis nula  $H_0$ .** Dado que el valor-p (0.0823) es mayor que el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , entonces  $H_0$  no se rechaza.

Así se puede observar en el gráfico 4.36, que el valor de la estadística de trabajo se encuentra en la zona de aceptación de la hipótesis nula; por consiguiente, podemos afirmar, con una confiabilidad del 95%, que la capacidad de crecimiento alcanzada por las MYPE **que emplean** presupuesto de caja por lo menos es del 40%.

**b) Conclusión sobre  $H_1$** 

No hay suficiente evidencia al nivel de significancia  $\alpha$  (0.05) que demuestre que la capacidad de crecimiento alcanzada por las MYPE del Callao que emplean presupuesto de caja sea menor que 40%.

## **CAPÍTULO 5: IMPACTOS**

La renovación está en relación con el impacto que la globalización trae consigo para el empresario y su instrucción; referido directamente a la capacidad técnica que posee para desarrollar su actividad gerencial y empresarial, bien sea en MYPEs o en empresas grandes.

El Presupuesto de Caja es una herramienta de Gestión de Planificación Financiera de Corto Plazo de elevada importancia en el proceso de toma de decisiones. Son pocos los casos de MYPEs que tienen como práctica la elaboración y sustento de tal herramienta financiera y en este estudio se detectó que solo el 33% de la muestra la empleaba. Ya es hora de que las demás MYPEs incluyan esta herramienta financiera en el quehacer de la gestión de los microempresarios, sobre todo por el impacto que produce su aplicación sobre la mejora de su capacidad económica.

Los impactos en las MYPE del Callao se reflejan cuando los dueños de las microempresas han decidido incluir la planificación financiera y aplican el presupuesto de caja como herramienta de su gestión financiera de corto plazo. Esta herramienta es utilizada para proyectar sus ventas, considerando que si no hay ventas, no puede haber utilidades. Naturalmente, si hay incremento de clientes, las ventas crecen; por consiguiente, mejora la capacidad económica.

Con el fin de analizar el impacto del presupuesto de caja en las MYPEs, se presenta el caso de una tienda dedicada a la compra y venta de ropa para damas caballeros y niños, el microempresario ha decidido solicitar un

préstamo para comprar el ambiente que actualmente ocupa. Conforme se ilustra en el caso de este capítulo, el presupuesto de caja nos podrá indicar el aumento de su patrimonio y -por ende- la mejora de su capacidad económica; el aumento de sus ventas y –en consecuencia- su crecimiento. Entonces, su capacidad de competencia sería más eficaz.

## **5.1. Propuesta para la solución del problema**

Siendo el Presupuesto de Caja una herramienta de planificación y, además, todo trabajo de planeación se caracteriza por desarrollarse en base a un método, se expone este con la finalidad de establecer claramente que la aplicación del presupuesto de caja se debe adecuar a las necesidades de gestión de planificación financiera del microempresario; entonces, nuestra propuesta requiere que se tenga en consideración varios pasos que se deben seguir (ver gráfico 5.1) y que se presentan a continuación.

### **5.1.1 Procedimiento a seguir**

#### **5.1.1.1 Levantar información en las MYPE.**

Esta primera etapa es importante debido a que la información que se recabe debe ser la base para elaborar el presupuesto y de sus efectos de la situación económica de la empresa, como requisito necesario que sustente su veracidad para ser procesada y analizada, para generar la

confianza y la garantía de la gestión financiera de la microempresa, y también de las instituciones financieras cuando se acuda a gestionar algún préstamo.

Con los datos obtenidos, se formularon algunas presunciones que tienen que ver con los ingresos y los egresos sobre los cuales se baso la elaboración del presupuesto de caja. Estas presunciones señalaron las circunstancias que se presupone existan o se presenten, en las que se basa y justifica la preparación del presupuesto de caja. La premisa que se considera al momento de su concepción es el futuro.

#### **5.1.1.2 Proyectar los ingresos de efectivo período a período.**

En esta segunda etapa se incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa que se presumen ocurrirán en un periodo financiero futuro. Los componentes más comunes de los ingresos de efectivo proyectados, son las ventas en efectivo, las cuentas por cobrar y otros ingresos de efectivo.

#### **5.1.1.3 Proyectar las salidas de efectivo período a período.**

En esta tercera etapa se incluyen todos los posibles gastos de efectivo que se realizarán en la empresa durante un periodo financiero específico. Los desembolsos de efectivo más comunes proyectados son las compras en efectivo,

liquidación de cuentas por pagar, pago de alquileres, sueldos y salarios, pago de impuestos, disposiciones de fondos para activos fijos, pagos de intereses, pago de dividendos en efectivo, pago de préstamos, compra de activos.

#### 5.1.1.4 Tabulación de las entradas y salidas de efectivo.

En esta cuarta etapa, se procede de la siguiente manera:

- **Saldos mensuales**, estos se obtienen restando a los ingresos los egresos en cada período.
- **Flujo de efectivo neto (saldo del mes)**, los cuales se obtienen sumando al saldo mensual, el saldo inicial, al comienzo del presupuesto, el saldo inicial se substraer del Balance: caja disponible.
- **Necesidades financieras**, se obtienen restando el mínimo deseado, al efectivo neto y se obtiene el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente. Si el efectivo final es menor que el saldo del efectivo mínimo, se requiere financiamiento, este financiamiento -como es de corto plazo- está representado por documentos por pagar. Si el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo, existe un efectivo excedente, en este caso se supone que cualquier efectivo excedente, se invertirá en nuevas oportunidades, como también para pagar sus obligaciones de corto plazo.
- **Préstamo**. Este rubro se utiliza sólo en el caso que se requiera financiamiento con intereses a corto plazo.

- **Saldo Final con financiamiento.** Se suma el efectivo neto del mes al préstamo. Además, este saldo final se convierte en el saldo inicial para el siguiente período.
- **Finalmente.** Este procedimiento se repite para cada período hasta el último período.

#### **5.1.1.5 Disposición detallada de las necesidades financieras.**

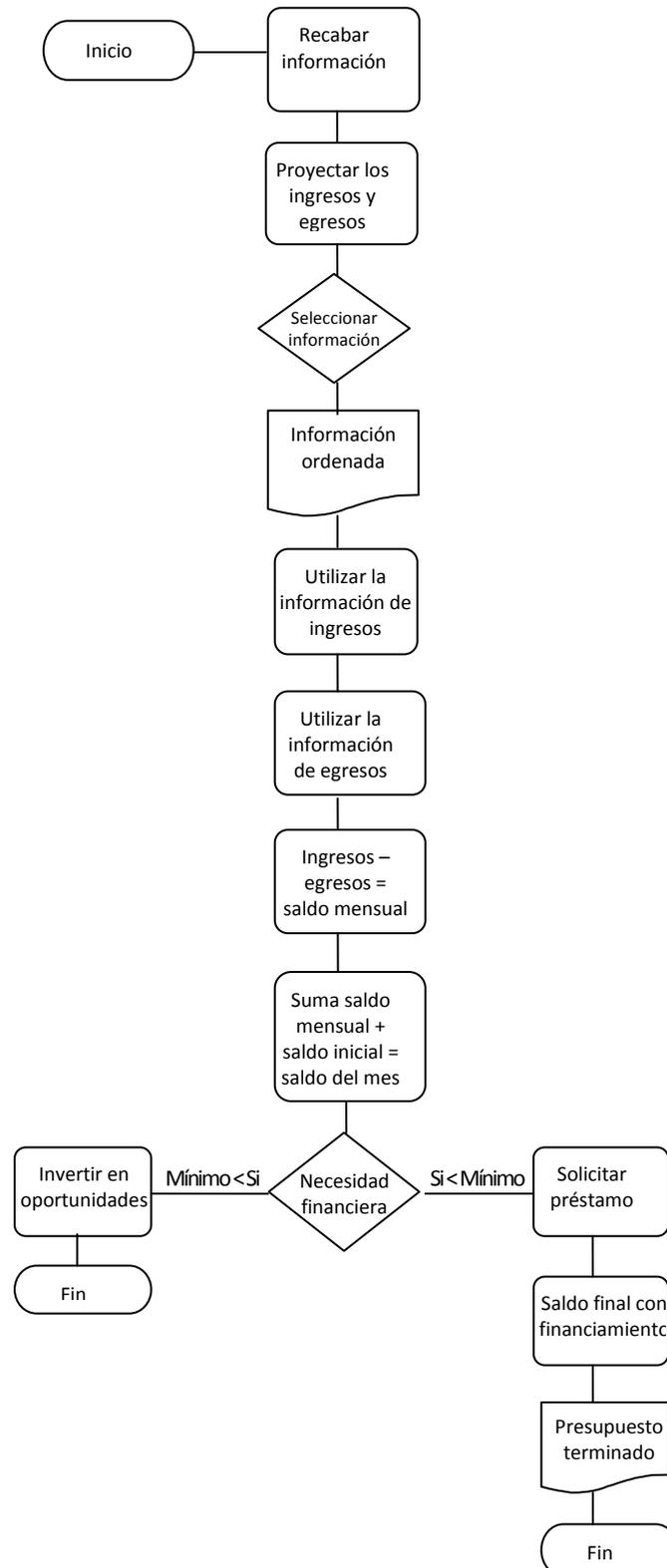
En esta última etapa, el presupuesto de caja terminado va a proporcionar al microempresario cifras que le indicarán si se espera faltante o excedente de efectivo en cada uno de los meses cubiertos por el pronóstico. Los resultados finales juegan un papel muy importante: cuando es neto y positivo indicará que la empresa tiene un financiamiento suficiente; en caso contrario, ameritaría un financiamiento adicional. Esto significa que el flujo de efectivo es el elemento esencial para los pronósticos financieros porque partiendo de él se realizarán las proyecciones con miras a lograr el objetivo o meta final de toda empresa: La Rentabilidad.

#### **5.1.1.6 Vigílese como progresa el Presupuesto de Efectivo.**

El éxito del presupuesto será medido por los resultados que de él se obtengan. Por lo tanto, es necesario disponer lo necesario para seguir su desarrollo y resultados, como parte del trabajo de planificación financiera. Aun siendo herramienta de planificación, esta también sirve para la

función de control, por lo que se le debe incluir para monitorear su progreso.

**GRÁFICO 5.1: Diagrama de Flujo del Procedimiento de elaboración del Presupuesto de Caja**



#### 4.2.2 Caso de aplicación

Previo a su desarrollo, debemos indicar que este caso debe servir como modelo para que los microempresarios lo entiendan y puedan utilizarlo como guía para elaborar un presupuesto de caja. Con tal fin, los microempresarios deberían aplicar el método antes sugerido.

Ahora bien, para que tenga validez el sustento teórico del presente estudio, es necesario analizar la actuación de una empresa desde el punto de vista financiero; por esta razón -y para una mejor comprensión del valor que tiene esta herramienta de planificación financiera- procedemos a exponer su aplicación en una microempresa.

Con el objeto de recabar información para elaborar dicha herramienta financiera, fue necesario conversar directamente con el propietario de la microempresa: “Tienda: Ropa Selecta”. El propietario nos proporcionó información que procesamos, analizamos y nos sirvió para elaborar algunos formatos que nos permitieron conocer cómo había marchado la empresa en los últimos periodos.

Previo a su aplicación, ilustramos la escena ocurrida con el microempresario.

En la conversación que se sostuvo con el microempresario, él nos manifestó que su anhelo siempre ha sido que su negocio crezca y prospere económicamente; expresó que ¡gracias a Dios! el año pasado le fue favorable, lo que le permitió hacer algunos ahorritos, aunque pudo haber sido mucho mejor si hubiera atendido a aproximadamente más del 10% de clientes que dejó de atender por la falta del recurso vital: el dinero. En seguida se lamentó y nos

dijo: “no tengo tanta plata para atender a más cliente y encima el dueño de la tienda me ha ofrecido venderme la tienda que actualmente estoy alquilando, por S/. 30,000: Sé que es una buena oportunidad, pero la verdad es que ¡no sé qué hacer!, quiero comprarla para tener algo propio, formalizar mi negocio y no tener que seguir pagando alquileres”.

Los datos obtenidos nos han revelado la preocupación del microempresario que ha reconocido no disponer de los recursos necesarios para comprar la tienda, del objetivo que su negocio crezca, de atender a más clientes, de la necesidad de mejorar su destreza administrativa, por lo que su intención es capacitarse en presupuesto de caja con lo cual -según su opinión- sería la base para administrar mejor su negocio.

Luego de escucharlo, le informamos que hay instituciones financieras que dan préstamos a MYPE, incluso la entidad bancaria que lo atiende, por lo que sería bueno que averigüe sobre las condiciones que exigen estas instituciones para que decida sobre su conveniencia o inconveniencia de gestionar financiamiento.

Ni corto ni perezoso, el microempresario acepta el consejo y acude al banco donde frecuentemente hace sus operaciones para solicitar información sobre los requisitos y las condiciones de préstamo que exige dicha institución. En el banco, el responsable de créditos a MYPE le informa que la entidad cuenta con un programa para financiar inversiones de inmuebles para MYPE denominado “**Crédito Mi Local**”, y para acceder a dicho programa, se tiene que cumplir las siguientes condiciones:

A. Como se trata de financiamiento de activos fijos, el microempresario debe aportar como mínimo el 10% de la

inversión (cuota inicial) y el 90% lo otorga el banco como financiamiento.

B. La Tasa Efectiva Anual (TEA) es de 38%, la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) es de 41.2%, la tasa Mensual del Seguro de desgravamen y, la Tasa de Seguro Multirriesgos (contra incendio).

C. Fecha de desembolso: 02 de enero del Año 01.

D. Monto de financiamiento por S/ 27,000 y el número de cuotas de 12 (en 12 meses). La amortización mensual acorde será conforme al Cronograma de Amortización del Préstamo preparada por el banco y que a continuación se muestra:

### Cronograma de Amortización del Préstamo

| Nro. Cuota | Fecha    | Días | Saldo Inicial | Amortización | Interés  | Seguro Desgravamen | Seguro Multirriesgo | Cuota     |
|------------|----------|------|---------------|--------------|----------|--------------------|---------------------|-----------|
| 1          | 31/01/01 | 31   | 27,000.00     | 1,889.59     | 759.33   | 40.34              | 9.77                | 2,699.02  |
| 2          | 28/02/01 | 28   | 25,110.41     | 2,019.95     | 636.98   | 33.89              | 8.20                | 2,699.02  |
| 3          | 31/03/01 | 31   | 23,090.47     | 2,006.79     | 649.38   | 34.50              | 8.35                | 2,699.02  |
| 4          | 30/04/01 | 30   | 21,083.68     | 2,087.60     | 573.55   | 30.49              | 7.38                | 2,699.02  |
| 5          | 31/05/01 | 31   | 18,996.08     | 2,129.54     | 534.23   | 28.38              | 6.87                | 2,699.02  |
| 6          | 30/06/01 | 30   | 16,866.55     | 2,209.89     | 458.83   | 24.39              | 5.90                | 2,699.02  |
| 7          | 31/07/01 | 31   | 14,656.65     | 2,259.63     | 412.19   | 21.90              | 5.30                | 2,699.02  |
| 8          | 31/08/01 | 31   | 12,397.02     | 2,327.37     | 348.64   | 18.52              | 4.48                | 2,699.02  |
| 9          | 30/09/01 | 30   | 10,069.66     | 2,407.00     | 273.93   | 14.56              | 3.52                | 2,699.02  |
| 10         | 31/10/01 | 31   | 7,662.65      | 2,469.30     | 215.50   | 11.45              | 2.77                | 2,699.02  |
| 11         | 30/11/01 | 30   | 5,193.35      | 2,548.41     | 141.28   | 7.51               | 1.82                | 2,699.02  |
| 12         | 31/12/01 | 31   | 2,644.94      | 2,644.94     | 74.38    | 3.95               | 0.96                | 2,724.23  |
| Total      |          |      |               | 27,000.00    | 5,078.23 | 269.89             | 65.33               | 32,413.45 |

E. Para garantizar el correcto destino de la inversión y evitar el desvío de la inversión, el banco exige al microempresario la

presentación del compromiso de compra venta, arras o contrato de compra venta en donde estará estipulado lo siguiente: A la firma del contrato, el comprador (microempresario) paga 10% como aporte inicial y el saldo (90%) será financiado por la entidad financiera mediante un cheque de gerencia a favor del vendedor (propietario del inmueble).

F. Además, señala que se tiene que presentar un plan de la proyección de sus ingresos y egresos a través de un Presupuesto de Caja proyectada para un período de doce meses.

Como el anhelo del microempresario es que mejore la capacidad económica de su microempresa, además que sea competitiva y que crezca, esta es una gran oportunidad que no quiere desperdiciarla, por esta razón, quiere saber si el financiamiento para realizar la inversión que pretende realizar es factible y contribuye para alcanzar su propósito. Pero, la otra gran dificultad que tiene es su desconocimiento de finanzas, por lo que nos pide que lo ayudemos a elaborar un presupuesto de caja.

Las referencias de la microempresa son las siguientes:

|                  |   |
|------------------|---|
| Nombre:          | “Tienda: Ropa Selecta”  |
| Establecimiento: | BAZAR.  |
| Rubro:           | Compra y venta de ropa para damas, caballeros y niños.                              |
| Ubicación:       | El negocio se encuentra ubicado al frente de un mercado del distrito de Ventanilla. |
| Condición:       | Informal, actualmente se encuentra en proceso de formalización.                     |

A continuación, se presenta de manera sistematizada la información que nos brindó el dueño de la microempresa, los mismos que junto con la información del banco, deben considerarse para hacer los cálculos al momento de elaborar el presupuesto de caja:

1. Como bien sabemos, las MYPE en su gran mayoría no llevan libros contables y tampoco manejan estados financieros. Con la información que nos brindó el microempresario, se procedió a estructurar su balance a fin de conocer cuál es su estructura patrimonial; de igual forma, procedimos a proyectar sus ventas, su costo de ventas y sus gastos operativos.

#### **Balance General al 31 de diciembre del Año 00**

|                          |                      |                   |                      |
|--------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|
| Efectivo                 | S/. 6,839.47         | Cuentas por pagar | S/. 20,160.53        |
| Inventario (costo)       | 24,160.53            | Capital           | 25,839.47            |
| Muebles y enseres:       | 17,000               |                   |                      |
| - Depreciación Acumulada | <u>2,000</u>         |                   |                      |
|                          | <u>15,000.00</u>     |                   |                      |
| <b>Totales</b>           | <b>S/. 46,000.00</b> | <b>Totales</b>    | <b>S/. 46,000.00</b> |

#### **2. Resumen de las ventas anteriores y proyectadas**

| Año 00                | Año 01                | Año 02               |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| S/. 24,437.00         | S/. 26,880.70         | S/. 29,568.77        |
| S/. 20,079.50         | S/. 22,087.45         |                      |
| S/. 19,241.00         | S/. 21,165.10         |                      |
| S/. 21,685.00         | S/. 23,853.50         |                      |
| S/. 27,564.75         | S/. 30,321.23         |                      |
| S/. 26,222.10         | S/. 28,844.31         |                      |
| S/. 28,276.00         | S/. 31,103.60         |                      |
| S/. 20,396.36         | S/. 22,436.00         |                      |
| S/. 18,433.20         | S/. 20,276.52         |                      |
| S/. 19,610.84         | S/. 21,571.92         |                      |
| S/. 20,078.04         | S/. 22,085.84         |                      |
| S/. 55,550.56         | S/. 61,105.62         |                      |
| <b>S/. 301,574.35</b> | <b>S/. 331,731.79</b> | <b>S/. 29,568.77</b> |

Se ha considerado un incremento del 10%, para la proyección de las ventas del Año 01, y Enero del Año 02 con respecto a las ventas del Año 00; de los cuales, una parte quedaría financiada con lo que se deje de pagar por alquileres.

3. Todas las ventas se efectúan al contado, no hay nada al crédito.
4. Los sueldos y salario mensuales proyectados son de S/.2,100.00, con excepción de los meses de Julio y Diciembre en el que se debe añadir un 40% (S/.840) por concepto de aguinaldo.
5. Los alquileres mensuales del Año 00 y proyectadas son de S/.800.00.
6. El Costo de Ventas del Año 00 y proyectados corresponden a un 75% de las Ventas.
7. Se requiere de un inventario mínimo de S/. 4,000 (costo); las necesidades de mercadería (inventario) se compran un mes antes y se pagan un mes después de efectuada la compra.
8. La empresa habrá de mantener un saldo mínimo de efectivo de S/. 2,000.
9. Los gastos mensuales de los servicios (agua, luz y teléfono) no han variado, siguen en S/. 500, igual al año anterior. Además, se ha previsto el 1% de las ventas para gastos imprevistos.
10. Los gastos previstos para la formalización se han estimado en S/. 2,000 los mismos que deben efectuarse en Enero.
11. La depreciación para el Año 01 -según se calcula- será de S/.500.

12. En el caso que fuera necesario un financiamiento adicional para atender las operaciones (menos del mínimo de caja), deberá solicitar préstamo adicional. La cantidad será en múltiplos de S/. 1,000. En el caso que el saldo fuera superior al mínimo de caja, y tuviera algún préstamo pendiente de pago, deberá proceder a utilizar los fondos excedentes para reducir la deuda.

#### **5.1.2.1 Elaboración del Presupuesto de Caja.**

La presentación del presupuesto de caja servirá para que el micro empresario pueda ver su posibilidad financiera y decida con fundamento técnico, la viabilidad de su inversión.

#### **Solución:**

Con la información proporcionada por el banco y por el microempresario, en seguida, se procede a desarrollar el presupuesto de caja teniendo como guía el método propuesto, tal como está presentado en el Cuadro 5.1:

CUADRO 5. 1: PRESUPUESTO DE CAJA DE LA TIENDA

|  | DIC.      | ENE.             | FEB.             | MAR.             | ABR.             | MAY.             | JUN.             | JUL.             | AGO.             | SET.             | OCT.             | NOV.             | DIC.             | ENE.      |
|--|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|
| PRONÓSTICO DE VENTAS                   | 55,550.56 | 26,880.70        | 22,087.45        | 21,165.10        | 23,853.50        | 30,321.23        | 28,844.31        | 31,103.60        | 22,436.00        | 20,276.52        | 21,571.92        | 22,085.84        | 61,105.62        | 29,568.77 |
| <b>INGRESOS</b>                        |           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |           |
| Ventas al contado                      |           | 26,880.70        | 22,087.45        | 21,165.10        | 23,853.50        | 30,321.23        | 28,844.31        | 31,103.60        | 22,436.00        | 20,276.52        | 21,571.92        | 22,085.84        | 61,105.62        |           |
| Préstamo                               |           | 27,000.00        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |           |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                  |           | <b>53,880.70</b> | <b>22,087.45</b> | <b>21,165.10</b> | <b>23,853.50</b> | <b>30,321.23</b> | <b>28,844.31</b> | <b>31,103.60</b> | <b>22,436.00</b> | <b>20,276.52</b> | <b>21,571.92</b> | <b>22,085.84</b> | <b>61,105.62</b> |           |
| COSTO DE INVENTARIO                    | 41,662.92 | 20,160.53        | 16,565.59        | 15,873.83        | 17,890.13        | 22,740.92        | 21,633.23        | 23,327.70        | 16,827.00        | 15,207.39        | 16,178.94        | 16,564.38        | 45,829.22        | 22,176.58 |
| COMPRA DE INVENTARIO                   | 20,160.53 | 16,565.59        | 15,873.83        | 17,890.13        | 22,740.92        | 21,633.23        | 23,327.70        | 16,827.00        | 15,207.39        | 16,178.94        | 16,564.38        | 45,829.22        | 22,176.58        |           |
| <b>EGRESOS</b>                         |           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |           |
| Cuentas por pagar                      |           | 20,160.53        | 16,565.59        | 15,873.83        | 17,890.13        | 22,740.92        | 21,633.23        | 23,327.70        | 16,827.00        | 15,207.39        | 16,178.94        | 16,564.38        | 45,829.22        | 22,176.58 |
| Sueldos y salarios                     |           | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,940.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,940.00         |           |
| Agua, luz, teléfono                    |           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           |           |
| Gasto de formalización                 |           | 2,000.00         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |           |
| Pago de impuestos                      |           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 2,646.65         |           |
| Otros gastos                           |           | 268.81           | 220.87           | 211.65           | 238.54           | 303.21           | 288.44           | 311.04           | 224.36           | 202.77           | 215.72           | 220.86           | 611.06           |           |
| Cuota inicial tienda                   |           | 3,000.00         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |           |
| Pago-Tienda (Banco)                    |           | 27,000.00        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                   |           | <b>55,029.33</b> | <b>19,386.46</b> | <b>18,685.48</b> | <b>20,728.66</b> | <b>25,644.13</b> | <b>24,521.68</b> | <b>27,078.74</b> | <b>19,651.36</b> | <b>18,010.16</b> | <b>18,994.66</b> | <b>19,385.24</b> | <b>52,526.93</b> |           |
| <b>SALDO MENSUAL</b>                   |           | <b>-1,148.63</b> | <b>2,700.99</b>  | <b>2,479.62</b>  | <b>3,124.84</b>  | <b>4,677.10</b>  | <b>4,322.63</b>  | <b>4,024.86</b>  | <b>2,784.64</b>  | <b>2,266.36</b>  | <b>2,577.26</b>  | <b>2,700.60</b>  | <b>8,578.69</b>  |           |
| Saldo inicial                          |           | 6,839.47         | 2,991.82         | 2,993.79         | 2,774.39         | 3,200.21         | 5,178.29         | 6,801.90         | 8,127.74         | 8,213.36         | 7,780.71         | 7,658.95         | 7,660.53         | 13,515.00 |
| Saldo del mes                          |           | 5,690.84         | 5,692.81         | 5,473.41         | 5,899.23         | 7,877.31         | 9,500.92         | 10,826.76        | 10,912.38        | 10,479.73        | 10,357.97        | 10,359.55        | 16,239.23        |           |
| Mínimo de Caja                         |           | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         |           |
| Necesidades a Financiar                |           | 3,690.84         | 3,692.81         | 3,473.41         | 3,899.23         | 5,877.31         | 7,500.92         | 8,826.76         | 8,912.38         | 8,479.73         | 8,357.97         | 8,359.55         | 14,239.23        |           |
| <b>Préstamo (Pagó)</b>                 |           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |           |
| Amortización de Préstamo <sup>16</sup> |           | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,699.02        | -2,724.23        |           |
| Saldo Final con<br>Financiamiento      |           | 2,991.82         | 2,993.79         | 2,774.39         | 3,200.21         | 5,178.29         | 6,801.90         | 8,127.74         | 8,213.36         | 7,780.71         | 7,658.95         | 7,660.53         | 13,515.00        |           |
| Amortización de Préstamo<br>Acumulado  |           | -2,699.02        | -5,398.04        | -8,097.06        | -10,796.08       | -13,495.10       | -16,194.12       | -18,893.14       | -21,592.16       | -24,291.18       | -26,990.20       | -29,689.22       | -32,413.45       |           |

<sup>16</sup> La amortización del préstamo en micro finanzas se consigna sin discriminar la amortización y los intereses. Sin embargo, en el cronograma de amortización de la deuda se puede apreciar la amortización y los intereses a pagar por cada mes.

## **Procedimiento para elaborar el Presupuesto de Caja**

A continuación, se explica de manera detallada, cómo se elabora el presupuesto de caja en base a los cálculos previos.

**1. Pronóstico de Ventas.** Se refiere al valor referencial de las ventas proyectadas que se sustrae de los datos (Resumen de las ventas anteriores y proyectadas, expuesto en el dato 2 brindado por el dueño de la microempresa).

**2. Ventas al contado.** Se considera el total de las ventas al contado, se toman de las proyecciones de las ventas (igual para todos los meses). Por ejemplo: Enero = S/. 26,880.70.

**Nota: No hay Ventas al crédito.** Todas las ventas se efectúan al contado, no se vende a crédito.

**3. Préstamo.** Se considera el préstamo solicitado y esta se ha proyectado que se efectúe el 02 de enero: S/. 27,000.00

**4. Total Ingresos.** Se suman mes a mes los ingresos.

Por ejemplo:

Enero = S/. 26,880.70 + S/. 27,000 = S/. 53,880.70 (se procede todos los meses de igual forma).

**5. Costo de Ventas (Inventario).** Se refiere al valor del costo de ventas proyectado y es el porcentaje diferencial de las ventas que corresponde al 75%. Se hace el mismo cálculo en todos los meses, ejemplo:

Enero =  $0.75 \times 26,880.70 = 20,160.53$  (dato 6).

**6. Compra de Inventario.** De acuerdo al dato 7, las compras se efectúan un mes antes de su necesidad, por ejemplo: La

necesidad de Enero es = 20,160.53, esta necesidad se compra un mes antes, es decir en diciembre (se procede igual en todos los meses).

**7. Pago de Inventario.** Corresponde a las Cuentas por pagar, de acuerdo al dato 7, el pago se efectúa un mes después de efectuada la compra.

Es decir, si se compra en Diciembre del Año 00: 20,160.53, esta compra se pagará el siguiente mes: Enero (se procede igual en todos los meses).

**8. Sueldos y Salarios.** Se toma del dato 4, (igual para todos los meses).

**9. Alquiler.** Corresponde al dato 5, ya no se toma en cuenta porque la tienda ya sería parte de la microempresa.

**10. Agua, luz, teléfono.** Se toma del dato 9, (igual para todos los meses).

**11. Pago de Formalización.** Se toma del dato 10 y está proyectado para el mes de Enero: S/. 2,000.

**12. Pago de Impuestos.** Se toma del Estado de Resultados.

**13. Otros Gastos.** Corresponde a los gastos imprevistos y se ha proyectado que sea el 1% de las Ventas, de acuerdo con el datos 9. (Igual para todos los meses).

**14. Cuota inicial de la Tienda.** Es el aporte que debe pagar el microempresario como cuota inicial, de acuerdo con el compromiso celebrado con el banco. (Dato A del Banco).

**15. Compra de la Tienda.** La compra se haría efectiva el 02 de Enero, de acuerdo con el compromiso del microempresario con el banco. (Dato C del banco).

**16. Total Egresos.** Se suman mes a mes los egresos.

Así tenemos para Enero:  $20,160.53 + 2,100 + 500 + 2,000 + 268.81 + 3,000 + 27,000 = 55,029.33$  (se procede igual en todos los meses).

**17. Saldo Mensual.** Se resta: Total Ingresos – Total Egresos.

Por ejemplo para Enero:  $53,880.70 - 55,029.33 = -1,148.63$ .  
(Se procede igual todos los meses).

**18. Saldo Inicial Enero.** Se substraee Efectivo del Balance General 6,839.47 (ver dato 1).

**19. Saldo del Mes.** Este se obtiene sumando: Saldo mensual + saldo inicial.

Por ejemplo para Enero:  $-1,148.63 + 6,839.47 = 5,690.84$ , (se procede igual en todos los meses).

**20. Mínimo de Caja mensual.** Es igual para todos los meses (ver dato 8). Este dato que es referencial servirá para determinar la necesidad financiera.

**21. Necesidad Financiera.** Se calcula restando: Saldo del mes – mínimo de caja.

Ejemplo para Enero:  $5,690.84 - 2,000 = 3,690.84$ . (Se procede igual para todos los meses).

**22. Pago de Préstamo.** No se habrían generado préstamos adicionales.

**23. Amortización del Préstamo.** Se efectúan conforme a la Tabla de Amortización del Préstamo (ver dato D del banco)

**24. Saldo Final con Financiamiento.** Se calcula sumando: Saldo del mes + Préstamo (Pago) adicional si hubiera – amortización del Préstamo.

Ejemplo para Enero:  $5,690.84 + 0 - 2699.02 = 2,991.82$ ; este Saldo Final de Enero será el Saldo Inicial de Febrero. (Se procede de igual forma en todos los meses siguientes).

**25. Amortización de Préstamo Acumulado mensual.** Para Enero es de 2,699.02. Para Febrero es igual a la amortización del préstamo de Enero más la amortización del préstamo de Febrero.

Ejemplo para Febrero:  $2,699.02 + 2,699.02 = 5,398.04$ . Se procede igual para todos los meses hasta que en diciembre se cancela la última amortización.

#### **5.1.2.2 Elaboración de los Estado Proforma y del Flujo de Fondos.**

Complementariamente al presupuesto de caja, se presentan los Estados Proforma. Su elaboración es importante porque dichos estados financieros proforma nos van a reflejar la probable situación económica y financiera; así también se podrá visualizar con mayor precisión los impactos del presupuesto para la microempresa

## A. Elaboración del Estado de Resultados Proforma.

En el Cuadro 5.2 se presenta el Estado de Resultados Proforma, en él se aprecia el impacto económico que la microempresa tendría como resultado del presupuesto de caja.

### CUADRO 5. 2:

#### ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

(al 31 de diciembre del Año 01)

|   |                 |                   |
|---|-----------------|-------------------|
| Ventas  |                 | 331,731.79        |
| Costo de Ventas                                     |                 | <u>248,798.84</u> |
| Utilidad Bruta:                                     |                 | 82,932.95         |
| <b><u>Gastos Generales y de Administración:</u></b> |                 |                   |
| Sueldos y Salarios                                  | 26,880.00       |                   |
| Depreciación  | 500.00          |                   |
| Agua, luz, teléfono                                 | 6,000.00        |                   |
| Gastos de formalización                             | 2,000.00        |                   |
| Cuota Inicial (tienda)                              | 3,000.00        |                   |
| Amortización de préstamo                            | 27,000.00       |                   |
| Seguro de Desgravamen                               | 269.89          |                   |
| Seguro Multirriesgo                                 | 65.33           |                   |
| Otros Gastos  | <u>3,317.32</u> | <u>69,032.54</u>  |
| Utilidad de Operación:                              |                 | 13,900.41         |
| Intereses   |                 | <u>5,078.23</u>   |
| Utilidad antes de Impuestos                         |                 | 8,822.18          |
| Impuestos (30%)                                     |                 | <u>2,646.65</u>   |
| Utilidad después de Impuestos                       |                 | 6,175.53          |



- 8. Cuota Inicial de la tienda.** Es de 3,000, según los requisitos planteados por el banco (ver dato A del banco).
- 9. Amortización de Préstamo.** Según cálculos del banco, es de 27,000.00 (ver dato D del banco) se calcula restando al pago total de las cuotas sin considerar los intereses, ni el Seguro de Desgravamen y tampoco, el Seguro Multirriesgo ( $32,413.45 - 5,078.23 - 269.89 - 65.33 = 27,000.00$ )
- 10. Otros gastos.** Se toma del dato 9, corresponde al 1% de las ventas y se suman las cantidades del presupuesto desde Enero hasta Diciembre ( $268.81 + 220.87 + 211.65 + 238.54 + 303.21 + 288.44 + 311.04 + 224.36 + 202.77 + 215.72 + 220.86 + 611.06 = 3,317.32$ ) o, alternativamente se puede calcular el 1% de Ventas.
- 11. Gastos totales.** Se suman los gastos:  $26,880 + 500 + 6,000.00 + 2,000.00 + 3,000 + 27,000.00 + 269.89 + 65.33 + 3,317.32 = 69,032.54$
- 12. Utilidad de Operación.** Se resta: Utilidad bruta – Gastos generales y de administración:  
 $82,932.95 - 69,032.54 = 13,900.41$
- 13. Intereses.** Se toma de los datos de la tabla de amortización 5,078.23, (ver datos D del banco)
- 14. Utilidad antes de los impuestos.** Se resta: Utilidad de operación – intereses:  $13,900.41 - 5,078.23 = 8,822.18$ .
- 15. Impuestos.** Se multiplica: Utilidad antes de los impuestos por el porcentaje impositivo ( $8,822.18 \times 0.30 = 2,646.65$ )
- 16. Utilidad Neta.** Se resta: Utilidad antes de los impuestos – Impuestos ( $8,822.18 - 2,646.65 = 6,175.53$ )

## **Impacto Económico**

Los impactos económicos reflejados en el estado de resultados son los siguientes:

**Ventas:** Han crecido sus ventas en un 10%

**Gastos Financieros:** Todos los meses se va a pagar S/. 2,699.02 (con excepción de diciembre S/. 2,724.23), como amortización de la deuda.

**Impuestos.** Al formalizarse la microempresa ya se tendría que pagar los impuestos

## **B. Elaboración del Balance General Proforma**

En el Cuadro 5.3 se presenta el Balance General Proforma, en él se aprecia el impacto financiero que tendría el presupuesto de caja para la microempresa.

**CUADRO 5. 3**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA**  
**(al 31 de diciembre del Año 01)**

| <u>ACTIVO</u>           |                         | <u>PASIVO</u>             |                         |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| <u>Activo Corriente</u> |                         | <u>Pasivo Corriente</u>   |                         |
| Caja                    | 13,515.00               | Cuentas por Pagar         | 22,176.58               |
| Inventario              | <u>26,176.58</u>        |                           |                         |
|                         | 39,691.58               |                           |                         |
| <u>Activo Fijo</u>      |                         | <u>Capital Permanente</u> |                         |
| Tienda                  | 30,000.00               |                           |                         |
| Muebles y<br>Enseres    | 17,000.00               | Capital                   | 55,839.47               |
|                         |                         | Utilidad del              |                         |
| (-) Depreciación        | <u>-2,500.00</u>        | Ejercicio                 | <u>6,175.53</u>         |
|                         | <u>14,500.00</u>        |                           | <u>62,015.00</u>        |
| <b><u>TOTAL:</u></b>    | <b><u>84,191.58</u></b> | <b><u>TOTAL:</u></b>      | <b><u>84,191.58</u></b> |

**Procedimiento para elaborar el Balance General Proforma**

A continuación, se explica de manera detallada, cómo se elabora el Balance General Proforma en base a los cálculos previos.

- 1 Efectivo.** Se considera dicha suma, correspondiente al Saldo final con Financiamiento de Diciembre = 13,515.00, obtenido del presupuesto.
- 2 Inventario.** Se toma el inventario de Diciembre (Compra de inventario), y se le suma el inventario mínimo (dato 7) = 22,176.58 + 4,000 = 26,176.58.
- 3. Muebles y Enseres** = Se toma 17,000 del Balance inicial (ver dato 1).
- 4. Depreciación.** Se suma: Depreciación del Balance inicial + Depreciación del Estado de Resultados (2,000 + 500 = 2,500).

**5. Cuentas por Pagar.** Se toma del presupuesto de caja, las cuentas pendientes de pago que se efectuarán en Enero del Año 02 = 22,176.58

**6. Capital.** Se suma la inversión, al Capital inicial del Balance General:  $25,839.47 + 30,000 = 55,839.47$

**7. Utilidad del Ejercicio.** Suma proveniente del Estado de Resultados: 6,175.53, que corresponde a la Utilidad del ejercicio.

### **Impacto Financiero**

Los impactos financieros reflejados en el balance general son los siguientes:

**Caja.** El disponible se reducirá en S/ 3,000 por aporte de cuota inicial de la Tienda.

**Activo Fijo.** El valor de los activos fijos se incrementa en S/ 30,000 (valor del inmueble).

**Inventarios.** Los inventarios estarían financiados con las Cuentas por Pagar.

**Capital.** El capital se incrementa en S/ 30,000. Por lo tanto, el impacto en el patrimonio es que crece.

### C. Análisis del Estado de Flujo de Fondos

**Cuadro 5. 4**

**Estado de Flujo de Fondos de la Tienda  
Cambios**

| <b><u>ACTIVO</u></b>           | <b><u>Año 00</u></b> | <b><u>Año 01</u></b> | <b>Aplicación</b> | <b>Origen</b> |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------|---------------|
| <b><u>Activo Corriente</u></b> |                      |                      |                   |               |
| Caja                           | 6,839.47             | 13,515.00            | 6,675.53          |               |
| Inventario                     | 24,160.53            | 26,176.58            | 2,016.05          |               |
| <b><u>Activo Fijo</u></b>      |                      |                      |                   |               |
| Tienda                         | 0.00                 | 30,000.00            | 30,000.00         |               |
| Muebles y Enseres              | 17,000.00            | 17,000.00            |                   |               |
| (-) Depreciación               | -2,000.00            | -2,500.00            |                   | 500.00        |
| <b><u>TOTAL:</u></b>           | 46,000.00            | 84,191.58            |                   |               |
| <b><u>PASIVO</u></b>           |                      |                      |                   |               |
| <b><u>Pasivo Corriente</u></b> |                      |                      |                   |               |
| Cuentas por Pagar              | 20,160.53            | 22,176.58            |                   | 2,016.05      |
|                                |                      |                      |                   |               |
| <b><u>Capital Propio</u></b>   |                      |                      |                   |               |
| Capital                        | 25,839.47            | 55,839.47            |                   | 30,000.00     |
| Utilidad del Ejercicio         | 0.00                 | 6,175.53             |                   | 6,175.53      |
| <b><u>TOTAL:</u></b>           | 46,000.00            | 84,191.58            |                   |               |
|                                |                      |                      | 38,691.58         | 38,691.58     |

Adicionalmente, para el análisis hacemos uso del Estado de Flujo de Fondos de la Tienda, los que se ha elaborado en base a la información que nos proporciona el dato 1 del presente caso y el cuadro 5. 3, el mismo que lo presentamos en el Cuadro 5.4.

En el estado de flujo de fondos, al comparar el balance general proforma (Cuadro 5.3) con el balance general anterior (Dato 1) se aprecia que los activos aumentaron en S/.38,191.58.

|  |                  |
|--|------------------|
| Total de activos (diciembre 31 del <u>Año 01</u> ) | S/. 84,191.58    |
| Total de activos (diciembre 31 del <u>Año 00</u> ) | <u>46,000.00</u> |
| Aumento ( $\Delta$ ) de Activos                    | S/. 38,191.58    |

Este aumento de activo deberá ser financiado por las cuentas por pagar, Capital, así como por la utilidad del ejercicio (conforme lo refleja el incremento en las cuentas por pagar, el Capital y las utilidades retenidas).

|  |                 |
|--|-----------------|
| $\Delta$ Cuentas por pagar                 | S/. 2,016.05    |
| $\Delta$ Capital                           | S/.30,000.00    |
| $\Delta$ Utilidad del ejercicio (retenida) | <u>6,175.53</u> |
| Total de financiamiento                    | S/.38,191.58    |

La empresa podrá alcanzar una rentabilidad de S/. 6,175.53, como resultado del aumento de sus ventas, y para ello será necesario recurrir al financiamiento bancario por S/.27,000.00 con el cual se apoyará al incremento de los activos.

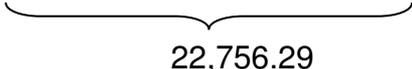
#### **D. Período de Recuperación**

Para saber en cuanto tiempo se recuperaría la inversión, se calcula mediante el ratio denominado Período de Recuperación (PR). Es un método simple que no considera el valor del dinero en el tiempo y en el corto plazo favorece la toma de decisiones. Para su cálculo se tiene en cuenta la siguiente fórmula:

$$PR = \frac{\text{Inversión}}{\text{Promedio de ingresos}}$$

Para el cálculo, tomamos los flujos netos de caja del presupuesto de caja:

| Enero    | Febrero  | Marzo    | Abril    | Mayo     | ... | Noviembre | Diciembre |
|----------|----------|----------|----------|----------|-----|-----------|-----------|
| 5,690.84 | 5,692.81 | 5,473.41 | 5,899.23 | 7,877.31 | ... | 10,359.55 | 16,231.66 |


  
22,756.29

Se constata hasta el mes de Abril que en el flujo neto de caja se recuperaría 22,756.29, quedando por recuperar 7,243.71 y este faltante se recuperaría en Mayo; veamos los cálculos:

$$PR = 4 + \frac{30,000 - 22,756.29}{7,877.31} = 4.9195 \text{ meses}$$

$$PR = 4 \text{ meses y } 27 \text{ días.}$$

El período de recuperación calculado nos estaría indicando que es necesario que transcurran 4 meses y 27 días para que se recupere la inversión.

### 5.1.3 Argumentos de la Capacidad Económica

El estado de flujo de fondos nos estaría indicando que en el Año 00 el patrimonio de la tienda fue de S/. 25,839.47 y que en el Año 01 dicho patrimonio se habría incrementado a S/. 55,839.47; comparativamente, el patrimonio del Año 01 sería mayor. Este incremento llegaría a S/. 30,000. Por otro lado, al analizar el presupuesto de caja observamos que habría mayor flujo de ingresos de efectivo como resultado del aumento de sus ventas, lo

que generaría suficiente capacidad económica para que asuma sus egresos de caja y tenga excedentes en cada sub período del Año 01.

Entonces, basados en su mayor patrimonio y mayor flujo de ingresos, podemos afirmar que la capacidad económica de la tienda mejoraría; es decir, la tienda estaría en mejores condiciones para hacer frente a las inversiones efectuadas, empleando sus fondos de manera eficiente y efectiva lo que le permitirá alcanzar su objetivo.

#### **5.1.4 Argumentos de la Capacidad de Competencia**

En cuanto a la capacidad de competencia, cuando el empresario proyectó incrementar sus ventas, vislumbraba una mayor participación en el mercado; es lo que constituye una gran ventaja competitiva que se inicia con la decisión de comprar el ambiente de su negocio, asimismo, al haber tomado la iniciativa de incrementar sus ventas, obviamente habría aceptado el progreso de su negocio; además, él mismo se está esforzando por mejorar como microempresario. Esta predisposición por el cambio muestra que el microempresario ha adquirido habilidad y conocimientos prácticos, que acepta como parte de su quehacer al usar el presupuesto de caja como herramienta de gestión para conducir su negocio. Por lo demás, la tienda dispondría de sus fondos propios más el préstamo, de los que carecen sus competidores o de los que disponen en menor medida. Todo ello hará posible que la tienda obtenga rendimientos superiores a los de sus competidores y, por lo tanto, su capacidad de competencia mejoraría.

### 5.1.5 Argumentos de la capacidad de Crecimiento

En cuanto al crecimiento de la tienda, desde la perspectiva del incremento de sus ventas podemos señalar que esta fue planificada desde el mismo momento en que se decidió hacer el préstamo para comprar el ambiente que estaba alquilando, como consecuencia también tomó la decisión de **incrementar sus ventas** en un 10%, respecto al Año 00, lo que le permitiría cubrir esa demanda del mercado insatisfecha del Año 00, además, ganaría más clientes con el incremento de sus ventas. Simultáneamente, con el crecimiento de las ventas, se estaría consiguiendo una **mayor utilidad**, la cual llegaría a los S/.6,175.53, suficiente para cubrir sus expectativas por el uso de su capital. El compromiso para lograrlo estaría asegurado desde el momento en que el microempresario tomó la decisión de incrementar las ventas, lo que nos indica que habría entrega y participación activa para el futuro exitoso de su negocio. Es decir, para que la tienda pueda crecer sanamente, es necesario que produzca utilidades convenientes y eso precisamente se está mostrando en el estado de resultados proforma. Por otro lado, la empresa no sólo se proyectó en la compra de la tienda, sino que también en adquirir inventario adicional para atender las ventas, lo cual significa que hay preocupación por hacer **inversiones en activos** que garanticen su funcionamiento. En este rubro, el crecimiento se da a través de la tasa de crecimiento. En el caso de la tienda, la tasa de crecimiento de sus activos llegaría al 83.03% tal como está calculado mediante la fórmula que se presenta a continuación:

$$\text{Activo} = \frac{84,191.58 - 46,000.00}{46,000.00} = 0.8303$$

En consecuencia, es muy importante que en el análisis de los resultados se haya estimado que la capacidad económica, capacidad de competencia y crecimiento de la tienda mejorarán;

todo ello estaría interrelacionado y sería la consecuencia de la aplicación del presupuesto de caja.

De esta manera, con la aplicación del caso práctico, se refuerza la exposición teórica, la demostración descriptiva e inferencial de la hipótesis, con lo que el objetivo del presente estudio se habría logrado.

## **5.2. Beneficios que aporta la propuesta**

El impacto de la aplicación del presupuesto de caja en las microempresas debe mirarse desde una perspectiva positiva, pues esta herramienta financiera debe ser la palanca que mejore la capacidad económica de su MYPE, para que enriquezca sus conocimientos sobre esta herramienta financiera y que se pueda hacer una gestión con mayor eficacia para lograr el objetivo económico de la organización.

Este estudio estima que la capacidad económica mejora a partir de la aplicación del presupuesto de caja. Se trata de una herramienta que le permitirá determinar anticipadamente sus necesidades financieras. Los alcances de su aplicación son amplios, de modo que fundamentalmente se incluye los beneficios futuros que se pretende alcanzar.

El presupuesto de caja trae muchos beneficios como:

- El conocimiento anticipado de los ingresos y egresos para el período proyectado, permitiendo establecer, anticipadamente, la orientación necesaria para alcanzar la utilidad pretendida en el período al que se

refiere el presupuesto, lo que permite trazar metas y establecer criterios de gestión más concretas.

- Ayuda a estimar si el plan empresarial a emprender cumple con las expectativas de liquidez y rentabilidad esperadas, de tal modo que permitan tomar las decisiones adecuadas y oportunas de manera anticipada para que la empresa sobreviva, crezca de forma sostenible y sobre todo, mejore su capacidad económica.
- Mientras más capacitado esté el microempresario en presupuesto de caja, mayor será la necesidad de usar esta herramienta de gestión de planificación financiera de corto plazo; así mismo, mayores serán los beneficios que se lograrían: 1) por la importancia que tiene la aplicación de esta herramienta financiera en la gestión financiera de su microempresa; 2) el obstáculo de cumplir con el requisito de presentar presupuesto de caja ante una institución financiera, por no saber elaborar un presupuesto de caja habría desaparecido. Por ende, la garantía de la microempresa de mejorar su capacidad económica estaría asegurada. Precisamente, el no usar esta herramienta de gestión de planificación financiera de corto plazo es que no le permite lograr su crecimiento, lo cual le sirve para fomentar su competencia y para mejorar su capacidad económica.
- La capacitación del microempresario en esta herramienta financiera, vía presupuesto de caja, va a resultar muy beneficioso en la gestión financiera de su empresa, lo que se va a reflejar en el crecimiento de su negocio y lo tornará más competitivo; esto va a traer como resultado la mejora de su capacidad económica.
- El presupuesto de caja, en la actualidad, se ha convertido en una herramienta financiera fundamental para la gestión financiera de las empresas. La gestión financiera actual se apoya cada vez más en él, lo cual hace que el microempresario esté dejando el empirismo, tome decisiones más acertadas y confiables de tal forma que los impactos se verían reflejados en la mejora de su capacidad económica.

- Se logra la comprobación de las posibilidades financieras y el ajuste de planes.
- Se facilita la obtención de fondos adicionales.
- Mejora la confianza de los prestamistas y otras fuentes de crédito.
- Proporciona términos de comparación para verificar los planes de la empresa.
- Proporciona mejoras en la utilización de los fondos.

## **CONCLUSIONES**

Después de haber analizado el resultado y efectuado la prueba de hipótesis de la encuesta que se hizo a los microempresarios del Callao referente a la aplicación del presupuesto de caja para la mejora de la capacidad económica del Callao, se llega a las siguientes conclusiones:

En la elaboración del presupuesto de caja el microempresario proyectaría, de manera racional, el destino de sus fondos entre sus diversas inversiones de manera eficiente y efectiva lo que le permitiría alcanzar sus objetivos que están reflejados en la mejora de su capacidad económica, lo cual evidenciaría la eficacia de las micro empresas del Callao.

Con el empleo del presupuesto de caja, se habría proyectado el incremento de las ventas, para tal efecto se habría previsto hacer uso de sus recursos en base al cual se aplicarían estrategias competitivas que harían que se atiende a más clientes y las utilidades se incrementen, lo que mejoraría la capacidad de crecimiento en las micro empresas del Callao.

La aplicación del presupuesto de caja, como herramienta de gestión de planificación financiera de corto plazo, permitiría al microempresario del Callao identificar de manera anticipada las necesidades financieras de corto plazo y programar las operaciones que le permitirían tener evidencia de manera anticipada de la situación de caja de su negocio, lo que mejoraría la capacidad económica en las micro empresas del Callao.

A través de la aplicación del presupuesto de caja, se alcanzaría de manera racional el objetivo de las microempresas, para lo cual es sumamente importante el convencimiento y la entrega que han mostrado tener los microempresarios, el crecimiento de su empresa y la planeación para el crecimiento; de cómo se proyecten al futuro, de su capacidad para aceptar los cambios como oportunidad para el crecimiento y de la aplicación del presupuesto de caja como herramienta de planificación financiera, dependerá su crecimiento.

En el presupuesto de caja se registran las estimaciones de las entradas y salidas de efectivo que se tabulan y cuyo resultado muestra anticipadamente los superávits o los déficits de efectivo que son útiles para la oportuna toma de decisiones; su aplicación ayuda a la sinergia en la empresa, que es el resultado de la combinación de las variables: clientes – ventas – beneficios, que producirán un destacado desempeño que traerían consigo beneficios que garantizaría la mejora de la capacidad económica, su crecimiento y su capacidad de competencia.

## **RECOMENDACIONES**

Planteamos las siguientes recomendaciones, estimando que pueden ayudar a los empresarios dueños de las MYPE:

Se considera que los empresarios dueños por ser los directamente implicados en la gestión de las MYPE, deben adoptar el presupuesto de caja, como herramienta de planificación financiera de corto plazo, porque su aplicación incide directamente en la mejora de la capacidad económica en su capacidad de competencia y en su capacidad de crecimiento, para que así se sientan satisfechos de la gestión que realizan.

Exhortar a los empresarios dueños de las MYPE a adoptar el presente documento como un manual que le servirá de guía para conocer la situación de caja a través del presupuesto, antes de tomar una decisión financiera de corto plazo, documento sencillo de comprender en el que se ha evitado hacer uso de un lenguaje técnico a fin de descubrir el velo del misterio que encierra la planificación financiera. El modelo de presupuesto de caja presentado puede ser aplicado, en principio, en todas las empresas y el método detallado, que está basado en los que utilizan muchas empresas, van a satisfacer las necesidades de las micro empresas, si se introducen pequeñas modificaciones que se adecuen a cada micro empresa.

Del análisis de los resultados de este estudio surge la necesidad de capacitación de los microempresarios del Callao para que adopten el presente modelo de presupuesto de caja que los ayudará en su gestión, pues constituye una guía auto instructiva, que servirá para lograr un mejor

provecho de su uso, ya que promueve la mentalidad planificadora que es fundamental en la gestión y en su actitud para tener una visión anticipada de las incidencias de la proyección de sus utilidades. El resultado de las operaciones lo conducirán a un crecimiento sostenido y en la mejora de sus competencias de gestión.

Apreciando la importancia que tiene el conocimiento del presupuesto de caja, se recomienda su implementación, porque facilita la obtención de fondos adicionales. Su presentación va a permitir cumplir con el requisito que exigen las instituciones de crédito (prestamistas y otras fuentes de crédito), y al mismo tiempo va a aumentar la confianza de la microempresa ante dichas entidades.

Se recomienda elaborar el presupuesto de caja en base al método propuesto, para prever y consolidar las necesidades financieras de las microempresas y que permita una visión anticipada de sus inversiones basadas en sus recursos.

Se recomienda disponer lo necesario para monitorearlo en su ejecución y resultado final como parte del trabajo de planificación financiera, que servirá para hacer nuevos reajustes en el siguiente período, por supuesto, con la ejecución del presupuesto de caja también se está incluyendo la aplicación de la función de control.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Arias, F.** (1972). *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Editorial Trillas, S.A.

**Blázquez Santana, F.** (2005). *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias*. Tesis de doctorado, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

**CEPAL – ONUDI** (1989). Industrialización y desarrollo. *Informe 6*. Santiago de Chile.

**De Ravel, R.** (1972). *El crecimiento de la empresa*. Madrid: Guadiana.

**Decreto Legislativo N° 1086**. *La Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente*. Diario Oficial El Peruano (28-06-08), Perú.

**Duarte, F.** (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, vol. 2.

**Flores Konja, A.** (2004). *Metodología de Gestión para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en Lima Metropolitana*. Lima: UNMSM.

**García, J. E., Serrano, V. C. y Blasco, O. M<sup>a</sup>** (2005). ¿Competitividad e

innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 23. Asociación Internacional de Economía Aplicada. España.

**Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.** (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.

**Johnson, R. y Kuby P.** (2004). *Estadística elemental. Lo esencial*. México: THOMSON.

**Koontz y O'Donnell,** (1972). *Curso de Administración Moderna*. Editorial Colombia: Mc. Graw Hill.

**Mungaray y Ramírez** (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación Económica de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California*. México

**Navas, J. y Guerras, L.** (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.

**Ousméne, J.** (1991). Metodología para un análisis de competitividad internacional de los países. *CEPAL/ONUDI Industrialización y desarrollo tecnológico*. Informe 10.

**Percival, J.** (1995). Las Finanzas en la Era Moderna. *El Comercio*, p. e8.

**Petersen, E. y Plowman, E.** (1970). *Organización y Dirección de Empresas*, México: UTHEA.

**Salkind, N.** (1997). *Métodos de Investigación*. México: PRENTICE HALL

**Sallenave, J.** (1995). *La Gerencia Integral*. Colombia: Norma

**Terry, G.** (1993). *Principios de Administración*. México: C.E.C.S.A.

**Whetten, D.** (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*, Vol.13.

**Yance, H.** (1995). Nueva Cultura Empresarial en Micro y Pequeñas Empresas. *Revista Sinergia Empresarial*. Vol. 2

### **Sitios recomendados en internet**

APEC, (*Asia-Pacific Economic Cooperation*, en español *Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico*), V Cumbre de pequeña y mediana empresa 2012.

ComexPerú, (Sociedad de Comercio Exterior del Perú).

CODEMYPE, (Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa) <http://www.mintra.gob.pe/codemype.phd>

Enciclopedia libre de Wikipendia en la página de internet.

Del sitio web: [www.rae.es](http://www.rae.es), del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web = <http://www.rae.es/>

INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática [Perú]  
<http://www.inei.gob.pe>

RENAMYPE, (Registro Nacional de Asociaciones de Micro y Pequeñas Empresas).

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** ENCUESTA DE OPINIÓN A EMPRESARIOS DUEÑOS DE LAS MICROEMPRESAS DEL CALLAO

**Anexo 2:** MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ENCUESTADORES

## ANEXO 1

### **CUESTIONARIO DE OPINIÓN A EMPRESARIOS DUEÑOS DE LAS MICROEMPRESAS DEL CALLAO**

Abdias Armando Torre Padilla.

Aspirante a Magister en Ciencias Contables con Mención en Banca y Finanzas en la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tesis: **“APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA PARA LA MEJORA DE LA CAPACIDAD ECONÓMICA EN LAS MICRO EMPRESAS DEL CALLAO EN EL 2013”**

Dirección: Jr. Los Castaños 1182 – Urb. COVIDA – Distrito Los Olivos – Lima

Correo electrónico: [atorrepadilla@yahoo.es](mailto:atorrepadilla@yahoo.es)

Telf. Fijo 4850164 Celular: 966691517

#### **Estimado Empresario Propietario de MYPE:**

Con el propósito de recoger datos reales para la investigación, solicito la colaboración de los micro empresarios contestando las preguntas abajo enumeradas.

El objetivo de la presente investigación es promover la aplicación del presupuesto de caja, para mejorar la capacidad económica en las micro empresas del Callao.

Pedimos la gentileza de concedernos unos minutos de su tiempo para responder este cuestionario que le hará entrega un encuestador. Si usted tiene algún problema para responder de inmediato, puede quedarse con la encuesta y luego en otro momento enviar solamente los números de las respuestas al correo electrónico indicado.

Abdias Armando Torre Padilla

Marque con (x) la respuesta según su criterio

1. ¿En qué sector de la economía se encuentra su empresa?
 

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| (1) – Servicio | (3) – Manufactura |
| (2) – Comercio | (4) – Otros       |
  
2. ¿Cuántos años de vida tiene su empresa?
 

|                         |
|-------------------------|
| (5) – Un año            |
| (6) – Dos años          |
| (7) – Tres años         |
| (8) – Cuatro o más años |
  
3. ¿Cuántas personas trabajan en su micro empresa?
 

|                |               |              |             |
|----------------|---------------|--------------|-------------|
| (9) 9 – Uno    | (12) – Cuatro | (15) – Siete | (18) – Diez |
| (10) 10 – Dos  | (13) – Cinco  | (16) – Ocho  |             |
| (11) 11 – Tres | (14) – Seis   | (17) – Nueve |             |
  
4. ¿Cuál es su nivel de educación?
 

|                 |                   |                      |
|-----------------|-------------------|----------------------|
| (19) – Primaria | (20) – Secundaria | (21) – Universitaria |
|-----------------|-------------------|----------------------|
  
5. ¿Cuál es el nivel educativo promedio de sus trabajadores?
 

|                 |                   |                          |
|-----------------|-------------------|--------------------------|
| (22) - Primaria | (23) - Secundaria | (24) - Estudios técnicos |
|-----------------|-------------------|--------------------------|
  
6. ¿Posee los conocimientos de administración y/o experiencia técnica para dirigir su empresa?
 

|           |           |
|-----------|-----------|
| (25) – Sí | (26) – No |
|-----------|-----------|
  
7. ¿Sólo emplea intuición y experiencia para sacar adelante su micro empresa?
 

|           |           |
|-----------|-----------|
| (27) – Sí | (28) – No |
|-----------|-----------|
  
8. En su micro empresa, ¿suelen planificar sus ingresos y egresos de efectivo?
 

|  |
|--|
| (29) – No  |
| (30) – Sí, con el presupuesto de caja                      |
| (31) – Sí, con un plan anual, como parte del plan general. |
| (32) – Sí, pero de manera muy sencilla                     |
  
9. Si se planifica a corto plazo, ¿qué herramienta financiera utiliza para tomar decisiones?
 

|                             |                                       |
|-----------------------------|---------------------------------------|
| (33) – Programa             | (36) – Estados contables Pro Forma    |
| (34) – Pronóstico de Ventas | (37) – Ninguna herramienta financiera |
| (35) – Presupuesto de Caja  |                                       |
  
10. ¿Qué tan fácil es para su empresa conseguir financiamiento?
 

|                  |              |                     |
|------------------|--------------|---------------------|
| (38) – Muy fácil | (39) – Fácil | (40) - No tan fácil |
|------------------|--------------|---------------------|

11. ¿Ha tomado algún préstamo para solucionar alguna necesidad financiera de su empresa?  
 (41) – Sí (42) – No
12. ¿Está al tanto, que cualquier institución financiera le exige presentar presupuesto de caja, cuando se acude a solicitar un préstamo?  
 (43) – Sí (44) – No
13. Sabe usted ¿cómo se hace un presupuesto de caja?  
 (45) – Sí (46) – No
14. ¿Tiene o cuenta con algún tipo de asesoramiento financiero?  
 (47) – No (49) – Sí, entidad financiera  
 (48) – Sí, empresa asesora (50) – Otra
15. En su opinión, ¿se han perdido los temores a la formalización de las micro empresas que solían tener antes los empresarios dueños?  
 (51) – Sí (52) – No
16. ¿Considera que se ha incrementado el valor de su empresa?  
 (53) Se mantiene (54) Regular (55) Poco (56) Mucho
17. ¿Cuál cree que es la capacidad económica de su empresa?  
 (57) - Muy buena (58) - Buena (59) - Regular (60) - Mala
18. Según su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades que son un impedimento para el crecimiento de su micro empresa? (marque dos opciones como máximo)  
 (61) – Falta de fondos para capacitación en gestión  
 (62) – Falta ayuda del gobierno  
 (63) – Desconocimiento del uso del presupuesto de caja  
 (64) – Personal incompetente  
 (65) – Carga tributaria elevada  
 (66) – Dificultades para obtener fondos adicionales  
 (67) – La tecnología que se emplea es obsoleta
19. ¿Considera que los factores que pueden llevar a un fatal desenlace de las micro empresas pueden ser? (marque máximo tres)  
 (68) – Falta de preparación del empresario.  
 (69) – Falta de mano de obra calificada  
 (70) – Limitado acceso al crédito  
 (71) – Falta de capital  
 (72) – Morosidad de los clientes  
 (73) – Competencia muy fuerte  
 (74) – Escaso apoyo del gobierno  
 (75) – Carga tributaria elevada

20. Considera que para garantizar el crecimiento y la eficiencia de su empresa, ¿es necesario la capacitación de todo su personal incluido usted?  
(76) – Sí                      (77) – No
21. ¿Cree usted que su empresa tiene potencial para crecer?  
(78) – Sí                      (79) – No
22. ¿Ha considerado en ampliar su negocio?  
(80) – Sí                      (81) – No
23. ¿Está usted en disposición de invertir más, para que pueda obtener una mayor rentabilidad?  
(82) – Sí                      (83) – No
24. ¿Está compitiendo su empresa con otras empresas?  
(84) – Sí                      (85) – No
25. Sabe usted, ¿quién es su competidor más cercano?  
(86) – Sí                      (87) – No
26. ¿Le gustaría competir con empresas más grandes?  
(88) – Sí                      (89) – No
27. ¿Está usted conforme con las utilidades generadas por la inversión que ha efectuado en su empresa?  
(90) – Sí                      (91) – No
28. Actualmente ¿cuenta su empresa con recursos para hacer nuevas inversiones?  
(92) – Sí                      (93) 93 – No
29. En el tiempo de vida que tiene su empresa, ¿ha logrado incrementar el volumen de sus ventas?  
(94) – Sí                      (95) – No
30. En el tiempo de vida que tiene su empresa, ¿ha logrado incrementar el volumen de sus clientes?  
(96) – Sí                      (97) – No
31. ¿Es satisfactorio el manejo de los recursos de su empresa?  
(98) – Sí                      (99) – No

32. ¿Cómo cree que ha sido el manejo de los recursos financieros de su empresa?

(100) - Muy buena (101) – Buena (102) - Regular (103) - Mala

33. ¿Es consciente que la capacitación de sus directivos en gestión financiera, es un factor determinante para la competitividad de su empresa?

(104) – Sí (105) – No

## **ANEXO 2**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ENCUESTADORES**

#### **Estimado encuestador:**

Me dirijo a usted para delegarle una tarea en el proceso de recopilación de información, para la tesis: “APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAJA PARA LA MEJORA DE LA CAPACIDAD ECONÓMICA EN LAS MICRO EMPRESAS DEL CALLAO EN EL 2013”, que se está desarrollando para optar el grado académico de Magíster en Ciencias Contables – Mención Banca y Finanzas - de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Usted como encuestador tiene la responsabilidad de aplicar las encuestas a los microempresarios del distrito que se le ha asignado de la Región Callao, y de preservar la veracidad de la información levantada.

El presente manual de procedimientos describe las tareas que usted debe cumplir durante la jornada de la encuesta, encuestando a los empresarios propietarios, realizando una correcta verificación del llenado de las encuestas.

El día de la encuesta, debe presentarse a las diferentes MYPE. Luego, debe realizar cada tarea descrita en el presente manual, y al final, debe entregar las encuestas aplicadas dando así por cumplida su labor.

Todos los pasos están presentados con sencillez; si tuviera alguna duda al momento de estar realizando la encuesta, llame por teléfono al responsable de la investigación.

Como responsable de la investigación, confío que al asumir este compromiso, lo hará con responsabilidad, con eficacia y calidad.

De igual forma, del cumplimiento eficaz que usted haga de las instrucciones contenidas en el presente manual, dependerá que la tesis mencionada alcance los objetivos que se ha propuesto

Con la confianza depositada en usted y reconociendo su labor, se le agradece su valiosa colaboración.

**ABDIAS ARMANDO TORRE PADILLA**  
**Investigador Responsable**

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ENCUESTADORES

### 1. Día anterior de la encuesta: Reunión con el investigador responsable

El responsable de la investigación se reunirá con los encuestadores a quienes les dará una charla sobre las instrucciones y cómo deben proceder con las encuestas, así mismo se les asignará el distrito donde deben realizar las encuestas.

☆ En esta reunión, el investigador le hará entrega del siguiente material:

- 16 encuestas
- 1 lapicero
- 1 fólder

Compruebe que las encuestas estén completas, que no contenga páginas en blanco, y que el lapicero este en buen estado.

☆ Luego, firme y escriba sus datos en señal de conformidad de la recepción de los materiales.

### 2. Día de la encuesta:

☆ Asista puntualmente a la hora indicada por el investigador, al lugar indicado portando:

- Su documento de identidad
- El presente manual
- Las encuestas y el lapicero
- Celular

☆ Ir a las MYPES a realizar las encuestas

- Conversar con los gerentes propietarios autorización para hacer la encuesta.

Se recomienda que en el caso que algún gerente propietario de MYPE no acepte realizar la encuesta, no insista y proceda a buscar otra MYPE

- Entregue al gerente propietario la encuesta y verifique que todas las preguntas sean contestadas

Si encuentra que no se ha respondido alguna pregunta, hacerle notar al encuestado para que lo haga.

☆ Finalización de la encuesta

- Reciba las encuestas y guárdelas cuidadosamente en su fólder.
- Luego, agradezca la atención que le ha brindado el encuestado y despídase con cortesía.

☆ Acción Final

- Entregue al investigador responsable las encuestas efectuadas
- Luego, firme y anote sus datos en señal de haber cumplido su labor