

# **EVALUACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN PRONÓSTICO DE PRESUPUESTO DE GASTOS**

## **EVALUATION DECISION MAKING IN FORECAST BUDGET EXPENSES**

### **AVALIAÇÃO DA TOMADA DE DECISÕES NA PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA DE DESPESAS**

**Oscar Fabian Lizcano Toledo<sup>1</sup>**  
**Leidy Marcela Molina Parra<sup>2</sup>**  
**Beatriz Alejandra Ortega Sánchez<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> gerente de operaciones, SPM Oil and Gas Colombia, Colombia,  
oscar.lizcano@spmoilandgas.com

<sup>2</sup>contadora, Fundepro, Colombia, fundepro.contabilidad.2018@gmail.com

<sup>3</sup>docente, Especialización en Finanzas, Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, Universidad Santo Tomas, Colombia, beatrizortega@ustavillavicencio.edu.co

#### **RESUMEN**

La toma de decisiones y el análisis de las variables que giran en torno en la definición de un pronóstico de gastos futuros fueron evaluadas y definidas para ayudar y permitir gerenciar el riesgo asociado a mercados no definidos, donde las diferentes variables juegan un rol importante dentro de la toma de decisión que puede conllevar a ocasionar pérdidas y ganancias sustanciales en la unidad de negocio. Se realizó una metodología investigativa documental de artículos existentes de los últimos cinco años, recopilando información no asociada a modelos matemáticos, si no a diversos proyectos que contaban con variables propias de cada mercado, donde la inferencia de variables cualitativas jugaba el papel primordial en esta toma de decisiones. Se logro determinar una relación directa entre la experiencia de la empresa y su aprendizaje continuo de decisiones erróneas, además de entender las diversas variables exógenas como política, tendencias globales y globalización que se incluyen en la investigación.

**Palabras clave:** Pronóstico de gastos, toma de decisiones, Gerencia de costos, indicadores de desempeño.

#### **ABSTRACT**

The decision making and analysis of the variables that revolve around to define a forecast of future expenses were evaluated and defined to help and allow managing the risk associated with undefined markets, where the different variables play an important role in the decision-making process that can lead to substantial losses and profits in the business unit. A documentary research methodology of existing articles of the last five years was carried out, gathering information not associated to mathematical models, but different projects that had variables specific to each market, where the inference of qualitative variables played the main role in this decision making. It was possible to determine a direct relationship between the company's experience and its continuous

learning of wrong decisions, in addition to understanding the various exogenous variables such as politics, global trends and globalization that are included in the research.

**Keywords:** Decision Making, Forecast, Expense, cost management. Key Performance indicators

## RESUMO

A tomada de decisão e a análise das variáveis que giram em torno da definição de uma previsão de despesas futuras foram avaliadas e definidas para ajudar e permitir gerir o risco associado a mercados indefinidos, onde as diferentes variáveis desempenham um papel importante na tomada de decisão que pode levar a lucros e perdas substanciais na unidade de negócios. Foi realizada uma metodologia de investigação documental sobre artigos existentes dos últimos cinco anos, recolhendo informação não associada a modelos matemáticos, mas sim a vários projetos que tinham variáveis específicas de cada mercado, onde a inferência de variáveis qualitativas desempenhou o papel primordial nesta decisão .de decisões. Foi determinada uma relação direta entre a experiência da empresa e seu aprendizado contínuo a partir de decisões errôneas, além da compreensão das diversas variáveis exógenas como política, tendências globais e globalização que estão incluídas na pesquisa.

**Palavras-chave:** Previsão de despesas, tomada de decisão, gestão de custos, indicadores de desempenho.

## INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones son la piedra angular de cualquier organización, desde las pequeñas empresas hasta las corporaciones multinacionales; son los cimientos sobre los cuales se construyen estrategias, se resuelven problemas y se alcanzan los objetivos corporativos. En el mundo empresarial, el proceso de toma de decisiones es un arte en constante evolución que demanda precisión, agilidad y visión estratégica.

Este artículo tiene como objetivo buscar variables exógenas específicas y el cómo abordarlas desde los ámbitos específicos de cada unidad de negocio para poder evaluar la toma de decisiones en pronósticos de gastos futuros en la cual gerentes o responsables del direccionamiento además de contar con la experticia necesaria en el manejo de la organización se deben enfocar esfuerzos para incrementar las ganancias con los recursos necesarios para un producto o servicio de calidad.

Una de las variables que analizamos fue la madurez empresarial, entendiendo como madurez el tiempo en mercado de dicha unidad de negocio; diversos estudios demuestran que el abordar situaciones adversas que se han enfrentado en el pasado han permitido desarrollar la habilidad para la toma de decisiones futuras que se ajusten al desarrollo propio de la organización.

Dado al actual desarrollo económico, y la proliferación de nuevos negocios en mercados no definidos, es importante establecer los criterios de decisión y gerenciamiento de las variables futuras involucradas en el presupuesto de gastos, que nos permitan garantizar la estabilidad y el crecimiento económico y social de la unidad de negocio.

Una de las prácticas mal tomadas por las Organizaciones que se evidenció en los artículos fueron las de [1]-“Earnings Management” que consisten en la utilización de métodos contables que

requieren el juicio de la gerencia, para alterar la información contenida en los estados financieros, en perjuicio de algunas partes interesadas en el desempeño económico de la empresa; en este aspecto, Ewert y Wagenhofer (2018) llevaron a cabo un estudio sobre earnings management en un marco de economía de la información, que les permitió conocer qué efectos económicos tienen estos sesgos en la calidad de las ganancias y de los informes financieros. Según los autores, la mayor parte de la doctrina que estudia earnings management la ven como una práctica perjudicial para la calidad de la información financiera y su respectiva mala toma de decisiones.

Por esto es tan importante hoy en día contar con un pronóstico de gastos actualizado en tiempo real, con información clara, verídica y soportada, ayuda a que los resultados sean enfocados no en probabilidades sino la realidad económica de las organizaciones logrando una toma de decisiones acorde a los necesitados en la unidad de negocio.

Resultado de la investigación de la literatura analizada se puede inferir que cerca del cincuenta por ciento enfoca su esfuerzo en métodos tradicionales, los cuales difícilmente se ajustan a la realidad y no son fácilmente aplicables en un modelo de negocio inexperto.

## **METODOLOGÍA**

Se ha realizado una revisión sistemática de la literatura siguiendo las recomendaciones de lo establecido en PRISMA (Moher et al.,2009). PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases and registers only.

### ***Estrategia de búsqueda.***

Este artículo de investigación se llevó a cabo entre el 8 de septiembre del 2023 y el 17 de octubre del 2023, con el fin de investigar y tener herramientas para evaluar la toma de decisiones de presupuesto de gastos, los artículos abordados fueron seleccionados teniendo en cuenta un periodo de máximo 5 años de publicación del presente documento (2018 – actualidad); se utilizaron las siguientes bases de datos científicas para la búsqueda documental, Google académico, ScienceDirect, SpringerLink y SpringerOpen.

La búsqueda contemplo palabras claves con las cuales determinar filtrar artículos con criterios previamente establecidos. A continuación, las palabras claves evaluadas en diferentes idiomas:

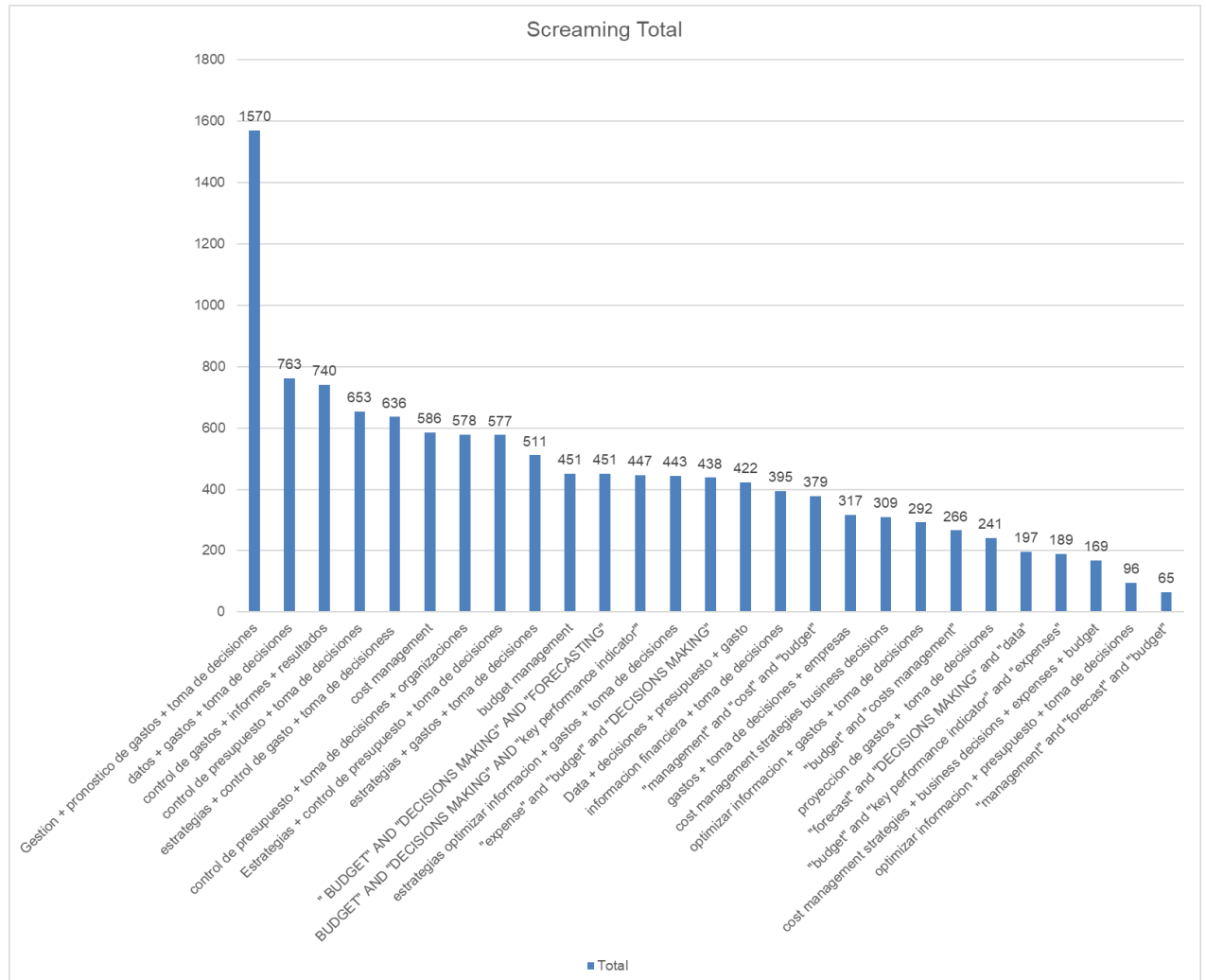
**Tabla No. 1 Palabras claves**

| <b>PALABRAS CLAVES</b> | <b>ENGLISH</b>    | <b>PORTUGUESE</b>    | <b>ITALIAN</b>          |
|------------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|
| ADQUISICIÓN DE DATA    | DATA ACQUISITION  | AQUISIÇÃO DE DADOS   | ACQUISIZIONE DEI DATI   |
| TOMA DE DECISIONES     | DECISIONS MAKING  | TOMANDO UMA DECISÃO  | IL PROCESSO DECISIONALE |
| PRESUPUESTO            | BUDGET            | ORÇAMENTO            | BILANCIO                |
| PRONÓSTICO DE GASTO    | EXPENSES FORECAST | PREVISÃO DE DESPESAS | PREVISIONE DELLA SPESA  |

Fuente: Autor Propio Tabla No. 1

La combinación de estas palabras claves nos permitieron realizar una identificación inicial de 12181 artículos.

## Gráfica No. 1. Criterio de elegibilidad



Fuente: Autor Propio Gráfico No. 1

Esta revisión sistemática incluyó artículos científicos, de revisión, y tesis propias de maestrías y doctorados, que cumplían el criterio de estar asociados al gerenciamiento de negocios.

Por el contrario, los estudios se excluyeron teniendo en cuenta entre otras razones que son trabajos de grado de pregrado, son artículos enfocados en análisis y modelos matemáticos y, de secres ajenos a la administración, como sector médico, agronómico o de inteligencia artificial.

### Proceso de selección:

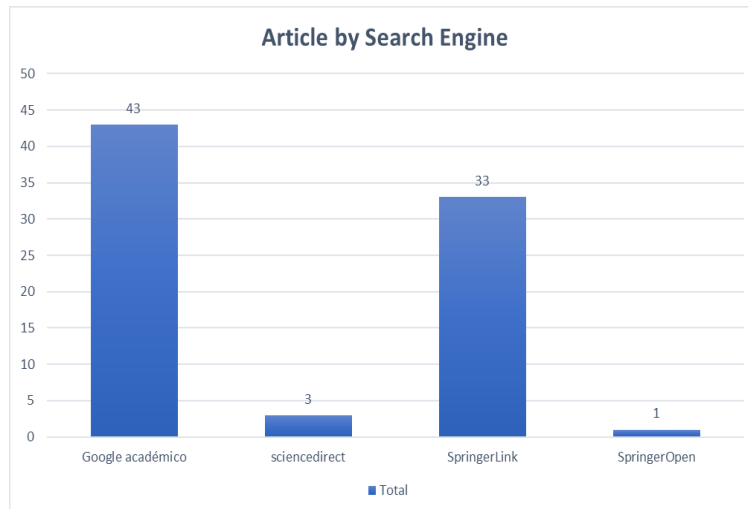
Los trabajos se seleccionaron en cuatro fases:

- Se leyeron el título para identificar los registros relacionados con la investigación. Se excluyeron los artículos repetidos y que no se tuviera acceso total al documento, adicionalmente se incluyó como método de exclusión artículos que no pertenezcan a las subdisciplinas de Estrategia Empresarial, Liderazgo y Gerencia empresarial.
- Se leyeron los resúmenes completos teniendo en cuenta los criterios de exclusión, se agrego el criterio de exclusión de solo contemplar artículos pertenecientes a negocios de fabrica y negocios de administración.
- Se leyeron las conclusiones completas teniendo en cuenta los criterios de exclusión.
- Se leyeron los articulos completos teniendo en cuenta los criterios de exclusión, se agrego el criterio de exclusión de solo contemplar artículos pertenecientes a negocios de fabrica y negocios de administración.

## RESULTADOS

Un total de 80 artículos fueron analizados de las bases de datos, 43 artículos de Google académico, 3 artículos de ScienceDirect, 33 artículos de SpringerLink, y 1 artículo de SpringerOpen.

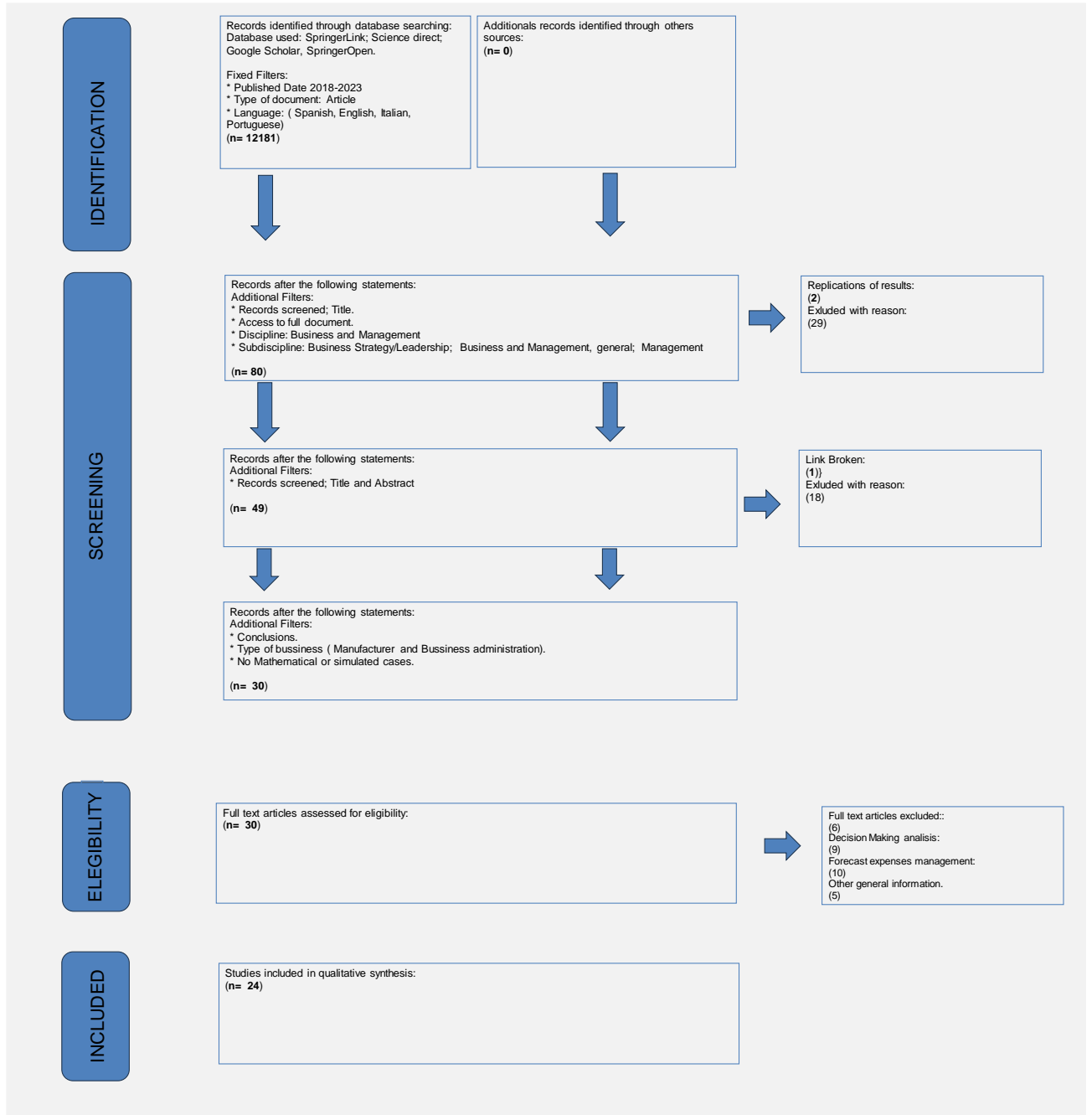
**Gráfica No. 2. Criterios de exclusión**



Fuente: Autor Propio Gráfico No. 2

Después de una estricta aplicación de los criterios de exclusión una muestra final de 29 artículos fueron obtenidos, en la fig 1, se muestra el flujo completo modelo PRISMA.

Diagrama No. 1 Flujo Modelo Prisma



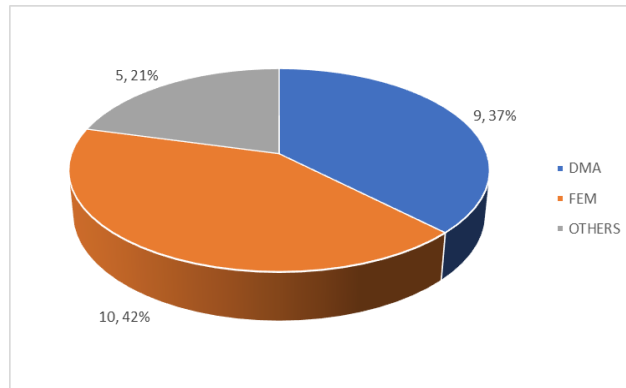
Fuente: Autor Propio Diagrama No. 1

Adicionalmente se clasificaron los resultados en tres (3) aspectos en Análisis de Toma de Decisiones (Decision Making Analisis – DMA), Gestión de Previsión de Gastos.(Forecast Expenses

Managemen – FEM) y otros tipos de información para la gestión empresarial (Others), lo cual permitió abordar el objetivo del artículo desde los diferentes aspectos y análisis encontrados.

Basados en la lectura analítica de los artículos obtenidos la metodología se basa en el análisis cualitativo y resultados obtenidos en los resultados del artículo, para construir el artículo en mención.

### Gráfica No. 3. Clasificación de resultados



Fuente: Autor Propio Gráfico No. 3

## RESULTADOS

La gestión financiera eficiente es un aspecto vital para el éxito empresarial, y la toma de decisiones durante el pronóstico de presupuesto de gastos es un componente clave en este proceso. Aquí se presentan los análisis y resultados de la importancia de evaluar la toma de decisiones en este contexto:

### Precisión de las Proyecciones

La precisión de las proyecciones durante el pronóstico de presupuesto de gastos es fundamental para una gestión financiera sólida. Los datos muestran que una discrepancia significativa entre las proyecciones y los resultados reales puede tener repercusiones negativas en las finanzas de la empresa. Por lo tanto, es crucial evaluar la precisión de las proyecciones y realizar ajustes cuando sea necesario para mejorar la toma de decisiones.

### Alineación con Objetivos Estratégicos

Las decisiones tomadas durante el pronóstico de presupuesto de gastos deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Se observa que las empresas que logran esta alineación tienen más probabilidades de alcanzar el éxito financiero a largo plazo. Por lo tanto, es esencial evaluar si las decisiones financieras apoyan la misión, visión y metas de la organización para garantizar un uso óptimo de los recursos.

### Gestión de Riesgos

Es importante evaluar la gestión de riesgos durante el proceso de toma de decisiones en el pronóstico de presupuesto de gastos. Se observa que las empresas que identifican y gestionan

adecuadamente los riesgos financieros y operativos tienen una mayor probabilidad de evitar pérdidas financieras significativas. Por lo tanto, es esencial analizar cómo se manejan los riesgos y tomar medidas para mitigarlos de manera efectiva.

### **Transparencia y Calidad de la Información**

La transparencia y la calidad de la información son elementos críticos en la evaluación de la toma de decisiones en el pronóstico de presupuesto de gastos. Se observa que las empresas que utilizan información confiable y precisa tienden a tomar decisiones financieras más informadas y acertadas. Por lo tanto, es fundamental evaluar la fiabilidad y la precisión de los datos utilizados en el proceso de toma de decisiones.

### **Aprendizaje y Mejora Continua:**

Es importante resaltar la importancia del aprendizaje y la mejora continua en el proceso de evaluación de la toma de decisiones en el pronóstico de presupuesto de gastos. Se observa que las empresas que identifican áreas de mejora y realizan ajustes en consecuencia tienen más probabilidades de optimizar su proceso de toma de decisiones y lograr mejores resultados financieros. Por lo tanto, es esencial identificar las lecciones aprendidas y utilizarlas para informar ajustes futuros en el proceso.

En resumen, la evaluación de la toma de decisiones en el pronóstico de presupuesto de gastos es esencial para garantizar el éxito financiero de una empresa. Al analizar la precisión de las proyecciones, la alineación con los objetivos estratégicos, la gestión de riesgos, la transparencia y calidad de la información, y el aprendizaje continuo, las empresas pueden mejorar su proceso de toma de decisiones y maximizar el uso de sus recursos financieros.

## **CONCLUSIONES**

El presente artículo se realiza con el objetivo de evidenciar que no todo error es malo, desde que tenga un aprendizaje y éstos se conviertan en fortalezas para mejorar los procesos de las unidades de negocios, una parte muy importante de los responsables de la dirección es el aceptar las equivocaciones, discutirlos y proyectarse en pro de una mejora continua.

Conocer y reconocer que a la organización le afectan diversas variables exógenas como lo son: La política, guerras internas y externas, jurisprudencia local, decisiones internacionales y hasta el mismo cambio climático que pueden ocasionar no solo una problemática social sino financiera en las unidades de negocio; ya que el manejo de una unidad de negocio indirectamente tiene repercusiones con las variables que tiene a su alrededor.

Debido a la problemática que se evidencia en la toma de decisiones en una unidad de negocio; ya que esta debe ser realizada conforme resultados reales y no ajustadas a proyecciones con datos no comprobables, ocasionando un riesgo financiero y estancamiento en las ganancias de una organización.

El impacto que tiene un conocimiento del mercado en cada una de las variables internas y externas, experticia y análisis de información clara con pronóstico de gastos organizado y verificable conlleva a que una empresa tome decisiones que conlleven a alcanzar el éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Señalin, L.O., Olaya R. L., Herrera, J.N. (2018). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones.
- Parul, K., Rekha, P., Neha, K., Mosab, I., (2023). The interplay of skills, digital financial literacy, capability, and autonomy in financial decision making and well-being.
- Hilario, V., Castro, O., Mendoza, C., León, I., Vélez, D., Tapia, D. (2020). El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones.
- Marcillo, C., Aguilar, C., Gutiérrez, N. (2021) Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia.
- Henttu, T. (2018) The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning.
- Espinosa, E. (2022) Planeación financiera y generación de valor: una revisión de literature.
- Cohen, L., Wirtz, P. (2022) Decision-making style in entrepreneurial finance and growth.
- Magnacca, F., Giannetti, R. (2023) Management accounting and new product development: a systematic literature review and future research directions.
- Huang, J. (2018) Foreign earnings management of US multinational companies: The role of decision rights.
- Caivano, G., Tiberi, S., Florencia, M. (2019) Vinculaciones entre la utilidad de la información y las revelaciones financieras. Una revisión doctrinaria.
- Paez, A., Roosell, R. (2018). Grado de importancia de las finanzas y costos en el sector empresarial.
- Luzuriaga, I., Ludeña, G. (2019). El análisis financiero como estrategia de gestión para evaluar la situación financiera en las empresas comerciales.
- Fadil, T., Çitaku, Ramadani, H., Zillioux, D., Natan, A., Mano, M., Waldrop, M., Abdallah, A., Hayat, Y., Jabbar, F., Nazim, M., Chevane, A. (2020). LEADERSHIP, RISK-TAKING, DECISIONS-MAKING: The newest outcomes from the Science of Leadership.
- Casanova, C., Núñez, R., Navarrete, C., Proaño, E. (2020) Gestión y costos de producción-balances y perspectivas.
- Hernández, D., Hernández, J., Vallejos, C., Hernández, L., Hernández, A. (2022) Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas.
- Riera, B. (2020) Análisis Contable y Financiero: Una Herramienta Clave Para La Eficiente Gestión Financiera Y Contable En La Empresa/Accounting and Financial Analysis: A Key Tool for Efficient Financial and Accounting Management in the Company.
- Egocheaga, J., Chavez, A., (2021) Inteligencia de Negocios para la Toma de Decisiones en Ventas: Una Revisión Sistemática.
- Kim, K., Gamble, K. (2022) " BUDGET" AND "DECISIONS MAKING" AND "FORECASTING".
- Melendez, J., Salous, A. (2021) Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales.
- Espinosa, E. (2022) Planeación financiera y generación de valor: una revisión de literatura.
- Zache, S. (2020) Estudio comparado del Control Interno en la Auditoría privada y Auditoría pública.

- Vásquez, S., Quispe, C., Gonzales D., Hilario, Z. (2021) El sistema de costeo ABC, herramienta de gestión empresarial: una revisión teórica y sistemática.
- Caivano, G., González, P., Tiberi, S., Zinno, F. (2021) Utilidad de la información contable y earnings management: una revisión doctrinaria.
- Ahumada, R., Pinzón, C. (2019) Toma de decisiones de inversión mediante métodos probabilísticos.
- Marcillo, C., Aguilar, C., Gutiérrez, N. (2021) Análisis financiero una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia.
- Ordoñez, J., Noles, D., Soto, C. (2021) La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes S.A ciudad de Machala.
- Haro, A., Carranza, M., López, O., Mayorga, C., Morales, K. (2023) Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones.
- Kaloshina, M., Korzhueva, L., Dianova, E. (2018) Using Unit-Cost Indices in the Management of Innovative Projects.
- Biadacz, R. (2022) The use of modern varieties of cost accounting as a cost management strategic tool by smes in Poland.
- Pall, R., Ogan, Y. (2018) Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus.