



CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se hablará sobre los antecedentes de investigaciones ya realizadas que tienen relación con la variable a estudiar, de las bases teóricas y el sistema de variables, lo cual constituirá la teorización del objeto de estudio.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

En la búsqueda de información referente a los antecedentes de estudio, se identificaron diversos trabajos relacionados al proceso presupuestario; a continuación se presentan algunas investigaciones cuyos resultados sirven de plataforma para la presente investigación.

Atencio, Bonyuet, Collados (2008) realizaron un proceso presupuestario para la Agropecuaria la esperanza, tomando las bases teóricas fundamentadas en los planteamientos expuestos por Chiavenato (2001); Catacora (2000); Cárdenas y Nápoles (2002); y Burbano (2005). Para ello realizaron una investigación tanto descriptiva tipificada como de campo y tuvo una segunda fase de tipo documental cuyo propósito fue la elaboración de la propuesta. La población estuvo constituida por un contador y un

propietario. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la observación mediante encuesta.

A través de cuestionarios dirigidos a ambos sujetos, el mismo consto de cuarenta y ocho (48) ítems con opciones de respuestas cerradas dicotómicas con final abierto. El contenido de dicho instrumento fue validado por el comité académico de la facultad de Ciencias Administrativas. Los resultados obtenidos indicaron que la agropecuaria no formula, elabora, ejecuta, controla ni evalúa los presupuestos.

A raíz de esta situación fue elaborado un diseño de proceso presupuestario para la Agropecuaria la esperanza del municipio Catatumbo en el estado Zulia, en el cual se formularon los objetivos, normas y políticas que definieron el presupuesto así como también las etapas del control presupuestario que se encargaran de garantizar el logro de las metas con el objeto de generar planes de acción para organizar, controlar y ejecutar dichas metas por medio de una adecuada estructura presupuestaria.

Asimismo, López, Pérez, Urdaneta (2008), realizaron una investigación basada en el diseño de un proceso presupuestario para la empresa VPS monitoreo integral C.A. Este estudio estuvo sustentado por teorías de los autores Burbano (2005), Amat y Salas (2002), Paniagua (1998).

Se elaboro una investigación de tipo factible, descriptiva, de campo y documental. Teniendo como población cinco (5) individuos pertenecientes a las diferentes gerencias que conforman la empresa. Por medio de la técnica de observación mediante encuesta se elaboro un cuestionario conformado

por quince (15) preguntas dicotómicas y sesenta y uno (61) abiertas, dicha herramienta fue validada por el grupo de expertos del Comité Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por su parte los resultados fueron analizados mediante la estadística descriptiva indicando que la empresa en estudio amerita de un sistema presupuestario que le facilite la toma de decisiones y le sirva de guía para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y metas establecidas, ya que quedo en evidencia la ausencia de políticas, normas y procedimientos que sustenten al proceso de toma de decisiones en las actividades rutinarias de la empresa, afectando así el rendimiento de las operaciones financieras y económicas de la empresa.

Fue por esas razones que le presentaron la propuesta del diseño de un sistema presupuestario estructurado en políticas normas y procedimientos que servirá de ayuda para la solución de las fallas anteriormente identificadas en la empresa. Igualmente, Díaz (2008), diseñó un sistema presupuestario para la Empresa Latinoamericana de la Construcción, S.A. para tal efecto fundamentando su diseño en los planteamientos de los autores Gómez (2000); Chiavenato (1998); Catacora (1998); entre otros. Dicha investigación se catalogo como descriptiva, de campo, y proyecto factible debido a que se pretendió resolver un problema a corto plazo.

Para la investigación se utilizó una población conformada por cuatro (4) personas del departamento de administración de la empresa. Como instrumento de investigación fue empleado un cuestionario tipo encuesta, el

cual contó de treinta y tres (33) ítems. El mismo fue validado su contenido por el Comité Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y fue aplicado a la población antes expuesta; fue presentado de manera estructurada, lo cual permitió diagnosticar la situación real y actual del proceso presupuestario de la empresa.

A través de los resultados de este obtenidos se evaluaron las políticas, normas, procedimientos y controles aplicados al proceso presupuestario de la empresa. Los resultados llevaron a la propuesta del diseño de un formato adaptado a las necesidades específicas de la empresa que sirve como respaldo al sistema presupuestario de la empresa Latinoamericana de la Construcción, S.A.

Por otra parte, Hernández (2008), tuvo como finalidad diseñar un sistema presupuestario para la empresa Lukiven, S.A. la cual se basó en los autores Burbano (2005); Cárdenas y Nápoles (2005); De río (2004); Munch y García (2001); entre otros. La metodología utilizada para dicha investigación fue clasificada como proyecto factible, descriptivo, de campo y aplicada. Se estudio una población de cuatro (4) personas, por lo que se aplicó un cuestionario válido, los datos obtenidos se analizaron de manera cualitativa, por medio de la distribución de frecuencias absolutas.

Los resultados indican que la empresa Lukiven, S.A., requiere un sistema presupuestario que ayude a optimizar el uso de los recursos. Se diagnosticó la ausencia específica, precisa y tangible de políticas, normas y procedimientos que faciliten la toma de decisiones en las actividades diarias;

así mismo, no se encontró bien definida la normativa que sirvan como bases prácticas para la ejecución de las operaciones presupuestarias. Para tal efecto se presentó una propuesta referente al diseño de un sistema presupuestario.

Por su parte, Molero (2008), presentó una investigación que tuvo como objetivo diseñar un sistema presupuestario, para la empresa Agencias Generales Conaven, C.A. tomó los enfoques teóricos de Burbano (2005); Cárdenas (2002); Gómez (2002); Paniagua (1999). Para el desarrollo y concepto de información base para el diseño de la metodología y la investigación; la población fue finita y accesible, integrada por cuatro (4) personas que pertenecientes al departamento de administración de la empresa, utilizaron como instrumento de investigación un cuestionario conformado por treinta (30) ítems, de los cuales veintinueve (29) fueron abiertas y una (1) cerrada.

Los resultados arrojaron que la empresa no aplica efectivamente las políticas y normas. Llegando a la conclusión de que para la empresa es favorable la ejecución de su sistema de presupuesto para optimizar el manejo de sus ingresos y egresos; la empresa posee una estructura presupuestaria establecida, la cual toma en cuenta las estimaciones catalogables como un proceso presupuestario, pero estas no se encuentran dentro del marco formal de la empresa. De acuerdo a resultados que se obtuvieron se presentó una propuesta para el diseño de un sistema presupuestario para la empresa Agencias Generales Conaven, C.A. en forma

de propuesta que al ser aplicados ayuda a fortalecer los lineamientos de normas y políticas presupuestarias de la empresa.

2. BASES TEÓRICAS

2.1. DEFINICION DE PRESUPUESTO

Para Amat (2002, p. 41) establece el proceso presupuestario como un instrumento que permite orientar de forma eficaz la toma de decisiones y comprende principalmente los aspectos internos de los organización. Se suele realizar anualmente, siendo necesario que su elaboración esté ligada con el plan estratégico a largo plazo. En estas condiciones, el presupuesto especificaría y cuantificaría en términos financieros, los objetivos estratégicos para cada uno de los diferentes responsables de la organización, facilitando así la congruencia de las decisiones individuales con los objetivos empresariales a largo plazo.

En este sentido, Burbano (2005, p. 11) en su texto define el presupuesto como la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos. “Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa” Jean Meyer, Gestión Presupuestaria, Citado por Burbano y Ortiz (2005, p. 9).

2.1 IMPORTANCIA

Según Burbano (2005, p.12). Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor será la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

Esto se constata en los países latinoamericano que por razones del manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes y constantes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés. En este orden de ideas Según Burbano y Ortiz establecen que el presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

2.3. TIPOS DE PRESUPUESTOS

2.3.1. PRESUPUESTO DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS

Según Cárdenas y Nápoles (2004, p. 2) Es el de utilización mas frecuente. Debe ser preparado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de áreas en la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras. Además, pueden incorporar la técnica de los presupuestos variables o flexibles determinando resultados basados en diferentes volúmenes y niveles de actividad, previa definición de las bases de variación de dichos volúmenes y el análisis de las operaciones reales con base en el rango pronosticado.

2.3.2. PRESUPUESTO FINANCIERO

Para Cárdenas y Nápoles (2004, p. 2) es una herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación optima de créditos de terceros y capital propios de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa, de acuerdo con las siguientes necesidades:

- Capital de trabajo.

- Origen y aplicación de fondos.
- Flujo de cajas y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazo.
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- Nuevas aportaciones de capital.

2.3.3. PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES O PRESUPUESTO DE CAPITAL

De acuerdo con Cárdenas y Nápoles (2004, p. 2) el resultado de este presupuesto se incorpora al presupuesto financiero y de operaciones, justificando las inversiones con un análisis y evaluación de proyectos de inversión. Esto implica que esta herramienta constituye una parte del presupuesto maestro, ya que incluye todos los proyectos de inversión, así como los proyectos ya aprobados. Por otra parte, se basa en decisiones con efecto a largo plazo, consistentes en adquirir partidas de activos fijos en el período.

2.3.4. PRESUPUESTO DE BASE CERO

Con respecto a este particular Cárdenas y Nápoles (2004, p. 2). Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre a partir de cero; es decir, se elabora como si fuera la primera operación de la compañía, y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón del

mismo. Es decir que se olvida del pasado para planear con plena conciencia el futuro.

Dentro del presupuesto base cero se elabora un paquete de decisión formado por estudio de costo-beneficio, al cual se asignan los recursos disponibles. Estos paquetes se clasifican en orden de importancia y en forma descendente, para así tomar las decisiones que permitan a la administración jerarquizar las actividades y decidir su aprobación, de acuerdo con los recursos disponibles y con bases en los diferentes niveles de actividad y costos.

De igual manera la contabilidad y su presupuesto por áreas de responsabilidad y la denominada base cero son tratados en forma extensa en los capítulos correspondientes.

2.3.5. PRESUPUESTO MAESTRO

Tal como exponen Cárdenas y Nápoles (2004, p. 2) el presupuesto maestro deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo. Generalmente, este tipo de presupuesto cubre etapas de doce meses con base en el año fiscal o el calendario de la empresa en la cual se lleva a cabo, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido a un proceso de actualización, razón por la cual sus cifras deben ser flexibles.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. GENÉRALES

De acuerdo con Burbano (2005, p. 46) los objetivos generales de la elaboración de presupuesto son:

- Colocar productos en los canales de comercialización previstos que posean calidad competitiva y precios apropiados para el consumidor y tengan márgenes de utilidad atractivos.
- Incrementan la cobertura geográfica de los mercados mediante el aumento de la zona de distribución de los productos.
- Proporcionar al accionista una tasa de rendimiento atractiva mediante la integración de los factores “valorización y dividendo”.
- Establecer mecanismos que auspicien la construcción de una empresa dinámica, pujante y creciente en sus operaciones comerciales.

2.4.2. ESPECÍFICOS

- Alcanzar un crecimiento del X% en el volumen anual de ventas, expresados en un Y% por variación de precios y en un Z% por captación de mercados.
- Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual del X% antes de impuestos.
- Lograr un grado de integración del X% en la fabricación del producto y

mediante la creación de una empresa que atenderá el suministro de los insumos Z1 y Z2.

- Las operaciones normales de la empresa deben financiarse con los fondos monetarios generados por el giro interno de los negocios (ventas en efectivo, recuperación de cartera, rendimiento de las inversiones temporales).

Estos objetivos están basados en lo expuesto por Burbano (2005, p. 46).

2.5. CLASIFICACIÓN

2.5.1. SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

2.5.1.1. RÍGIDOS, ESTÁTICOS, FIJOS O ASIGNADOS

Por lo general estos presupuestos se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico, o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público.

2.5.1.2. FLEXIBLES O VARIABLES

Para Burbano (2005, p. 21) Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

2.5.2. SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN

2.5.2.1. A CORTO PLAZO

Según Burbano (2005, p. 21) Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

2.5.2.2. A LARGO PLAZO.

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los

servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. También se recurre a estos planes cuando de manera ocasional tratan de planificar todas sus actividades bajo la modalidad conocida como “uno-cuatro”, es decir, en el cual se detalla con amplitud el primer año y se presentan datos generales para los años restantes.

Cumplido el primer año, será necesario revisar el plan a largo plazo y, con base en las experiencias, adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el segundo año y cuantificar los promedios del presupuesto.

2.5.3. SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

2.5.3.1. DE OPERACIÓN O ECONÓMICOS

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre estos podrían incluirse:

- Ventas – Ingresos operacionales
- Producción

- Compras
 - Uso de materiales
 - Mano de obra
 - Gastos operacionales: ventas – mercados, administrativos
- Según Burbano y Ortiz, Presupuestos.

2.5.3.2. FINANCIEROS (TESORERÍA Y CAPITAL)

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

El presupuesto de tesorería se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas) o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización de créditos o proveedores o paga de nomina, impuestos o dividendos

Se formula por periodos cortos: meses o trimestres. Es importante porque mediante el se programan las necesidades de fondos líquidos de la empresa. Cuando las disponibilidades monetarias no cubran las exigencias de

desembolsos previstos, la gerencia acudirá a créditos o a liquidar activos. En caso contrario, será conveniente evaluar la destinación externa de los recursos sobrantes y evitar su ociosidad.

El presupuesto de erogaciones capitalizables controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importante de las inversiones en adquisición de terrenos, construcción o ampliación de edificios y compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

Terminadas las obras será necesario comparar las estimaciones con sus valores reales. Las tendencias inflacionarias deberán incorporarse en los pronósticos de este tipo de inversiones. Además, se recomienda ser cuidadoso al estimar los costos, tener en cuenta que no es viable aplicar un índice universal de incremento de precios a todo tipo de activos fijos y, por tanto, es necesario incorporar coeficientes de inflación específicos atribuibles a la inversión de terrenos, construcciones y bienes tecnológicos.

2.5.4. SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILIZAN

2.5.4.1. PÚBLICO

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los

estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos no, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos, de apoyo a la iniciativa privada (puentes, termoeléctricas, sistema tributario, centros de acopio, vías de (centros de salud, escuelas) y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

Este presupuesto de gastos debe ser equivalente al presupuesto de ingresos y debe cumplir las formalidades establecidas en la ley para su aprobación, ejecución y control.

2.5.4.2. PRIVADO

Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales.

2.5.4.3. TERCER SECTOR

Una organización del tercer sector es una asociación u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad; está conformada por un grupo de personas que aportan trabajo voluntario para liderar o orientar la entidad; no busca lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tiene un

carácter no gubernamental.

Durante las últimas décadas, el sector solidario, que también recibe el nombre de entidades sin ánimo de lucro, ha crecido al punto que emplea más personas que el mismo sector público y ha sido reconocido como el tercer sector. Por ese motivo, se ha requerido estructurar estas organizaciones de acuerdo con los principios de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras y fiscales, para poder cumplir con los objetivos propuestos de manera acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad.

Estas organizaciones han venido asumiendo responsabilidades y desarrollando una importante labor como legado del sector público y de la misma sociedad y, por tanto, padecen las mismas limitaciones de disponibilidad de recursos que afectan a los otros sectores. Las necesidades de la sociedad crecen y los recursos requeridos para satisfacerlas son cada vez más escasos, de manera que las organizaciones del sector privado se ven compelidas a adquirir mayor conciencia social y las entidades del tercer sector se han visto presionadas a operar con criterios de empresa privada para lograr buenos resultados que les generen recursos y así seguir cumpliendo los objetivos propuestos de forma eficiente, eficaz y efectiva.

Como elemento o factores a tener en cuenta al apreciar el presupuesto para las entidades del tercer sector, se destacan las siguientes:

- Planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Planeación por planes, programas y proyectos.

- Presupuesto de ingresos y localización de fondos.
- Presupuesto de gastos operacionales.
- Presupuesto de inversión de los excedentes.
- Control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento con indicadores de gestión (financieros y no financieros) de la eficiencia, eficacia y efectividad.
- Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal.
- Integración y participación en la elaboración del presupuesto.
- Estructura organizacional acorde con los planes y proyectos a desarrollar.
- Practica contable financiera para entidades sin ánimo de lucro.
- Requisito y controles fiscales a este tipo de organizaciones.

2.6. REQUISITOS

Según Cárdenas y Nápoles (2004, p. 5) los requisitos para la elaboración del presupuesto pueden enumerarse de la siguiente manera:

- Conocimiento de la empresa.
- Exposición clara de los planes o políticas. Este requisito implica la existencia de manuales e instructivos para unificar el trabajo. Entre las formas que se pueden utilizar están las guías para identificar cifras de control y las correspondientes marcas e índices cruzados, así como cualquier otra información adicional.
- Coordinación para ejecutar los planes. Debe existir un director o jefe o un comité de presupuestos que coordine el trabajo de todos los departamentos,

el cual debe centralizar la información y exigir a los jefes de cada uno de ellos la elaboración de su presupuesto departamental.

- Fijación de periodo presupuestal. Se realiza según la empresa (tomando en cuenta las empresas de temporada) o la estabilidad de las operaciones que se realicen. El año debe estar dividido en bimestres, trimestres, semestres y se deben efectuar comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas.
- Dirección y vigilancia. Es necesario estudiar las variaciones que modifiquen las cifras estimadas de los presupuestos. Solo mediante su estudio y vigilancia el presupuesto lograra ser un verdadero instrumento de control.
- Apoyo directo. Es el respaldo que debe dar la dirección general, requisito indispensable para lograr los objetivos de la empresa.

2.7. CARACTERÍSTICAS

Para Cárdenas y Nápoles (2004, p. 6).

- De formulación. De acuerdo con las actividades o giro de la empresa, sus partes deben dividirse en secciones, según las responsabilidades que existan en la compañía, con objeto de que cada área de responsabilidad este controlada por un presupuesto específico.
- De presentación. De ser congruente con las normas y principios contables y hacer referencia al periodo, mercado, oferta, demanda, ciclo económico, etc.

- De aplicación. Aun y cuando las fluctuaciones del mercado sean numerosas, los presupuestos deben aplicarse con criterio y elasticidad; además, deben efectuarse cambios cuando se presenten situación que verdaderamente modifiquen la estructura de toda o parte de la empresa.

2.8. ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO

Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

Las etapas para la preparación del presupuesto son:

a) Primera etapa. Preiniciación.

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.) se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnostico contribuirá a sentar los fundamentos de los planeamientos, estratégico y táctico, de manera que exista la objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o

diferenciación.

- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

b) Segunda etapa. Elaboración del presupuesto.

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial

relacionado con la cuantificación de recursos. En efecto, el cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de pre factibilidad o de factibilidad o a la ejecución de los proyectos puede recaer en una instancia a la que se asigne el liderazgo, en la oficina de planeación cuando es parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.

- Es competencia de los encargados de la función presupuestaria recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizar el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras, se procede a ajustarlos, publicarlo y difundirlo.

c) Tercera etapa. Ejecución.

En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuesto como el principal impulsor, debido a que sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuesto tiene la responsabilidad de prestar la colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al plantear. Igualmente, presentara informe de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

d) Cuarta etapa. Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real.

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta que punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes para realizar en la etapa anteriormente mencionada son:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejacion se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberá incluirse otros como el avance en obras en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base de control.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, al presentarse cambios significativos intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de evaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

e) Quinta etapa. Evaluación.

En consecuencia al culminar el período para el cual se elaboró el mencionado presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones si no el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer lo éxitos, al juzgarse esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planteamiento materializado en presupuestos.

2.9. PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS

2.9.1. DE PREVISIÓN

Los principios de prevención son tres: predictibilidad, determinación cuantitativa y objetiva. Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas.

2.9.2. DE PLANEACIÓN

Los principios de planeación presupuestaria indican el camino para lograr los objetivos deseados. Se destacan: precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y contabilidad por áreas de responsabilidad.

2.9.3. DE ORGANIZACIÓN

Los principios de organización presupuestaria denotan la importancia de la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas, como orden y comunicación.

2.9.4. DE DIRECCIÓN

Indican el modo de conducir las actuaciones hacia el logro de los objetivos deseados. Salas González los llama principios de autoridad coordinación.

2.9.5. DE CONTROL

Permiten comparaciones entre los objetivos y los logros. Se determinan con nombres como: principio de reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos.

2.10. PRESUPUESTO Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN

La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte de las funciones

administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determina las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones.

Sin presupuesto, la dirección de una empresa no se sabe hacia cuál mate debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no dispone de la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades.

La gerencia no puede atribuirse la responsabilidad absoluta en la confección de los presupuestos ni tampoco, con el concurso de principios de autoridad y poder mal entendidos, disponer del acatamiento de los mismos por parte de quienes integra la organización. Si se pretende que cada nivel de la estructura adquiera compromisos aporte su máximo potencial es imprescindible que todos participen y asuman responsabilidades en el proceso de presupuestación.

Según investigaciones realizadas por el instituto Hamilton, de Estados Unidos, el principal logro de los empresarios de grandes corporaciones

radico en la participación activa de todos los niveles de la administración en el proceso presupuestario. Destacaron sobretodo el concurso de los supervisores y señalaron que lo importante era enseñar a los mandos medios a “utilizar y comprender el presupuesto”.

Los autores consideran que cuanta más participación se dé al personal administrativo y al personal operativo de la empresa, mejores serán los resultados alcanzados, pues eso los motivara, se sentirán autor realizados y asumirán el compromiso de alcanzar los objetivos prepuestos.

2.11. MANUAL DEL PRESUPUESTO

El manual de presupuesto es la presentación en forma escrita de las políticas, procedimientos, propósitos y funcionamientos del presupuesto, así como del personal responsable del control de las operaciones y de la información que se debe obtener como resultado de su implantación y ejecución.

Este documento debe contener:

- El periodo que abarca el presupuesto.
- La organización que lo va a administrar
- Los procedimientos para su formulación.
- Un instructivo de formas para su elaboración, supervisión y control, así como la información a la dirección.

Por medio del manual se logra una elaboración uniforme y se hace conocer al personal a los fines que se persiguen y a los resultados que se esperan obtener; así mismo, se delimitan responsabilidades, lo cual facilita las labores de supervisión y control.

2.12. PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTOS DE LA PRODUCCIÓN.

Para Burbano (2005, p.151) la pregunta que deben hacerse las empresas es: ¿producir o comprar? La investigación de mercados, que culmina en la cuantificación de las ventas que la empresa puede alcanzar durante el periodo e planeamiento fijado por la gerencia y que considera la percepción de las capacidades empresariales y de las manifestaciones del entorno, proporciona la información fundamental para la formulación y ejecución posterior de las políticas fabriles.

En efecto, tal como asegura el autor, a partir del conocimiento de las ventas surgen diversas decisiones que integran el plan manufacturero y convergen en el alcance de metas, como la cobertura integral de las exigencias comerciales, el pleno y óptimo empleo de los recursos productivos, el desarrollo de productos que proporcionen el máximo beneficio a los consumidores, la minimización de costos y la sincronización adecuada de los flujos materiales.

El ubicar las decisiones fabriles en el tiempo, el diseño de un sistema de producción a largo plazo, abarca los siguientes frentes de acción, resultantes

del estudio de los mercados de consumos, los mercados de insumos y la ingeniería de los proyectos de inversión:

- Investigación y desarrollo de productos.
- Selección y diseño de productos.
- Selección de los procesos y equipos.
- Diseño de tareas.
- Distribución interna de instalaciones.

De este modo Burbano (2005, p. 163), sostiene que el planteamiento de la producción comprende un conjunto de reglas básicas que ordenan las tareas del sistema productivo. Para que estas reglas aseguren la máxima productividad del sistema deben basarse en la información proveniente del estudio de mercados y en las decisiones que regulan las existencias de bienes terminados.

Asimismo deben evaluarse a la luz de las restricciones de la capacidad productiva práctica, concebida como el nivel al que la planta puede operar con la mayor eficiencia y que puede cuantificarse así: unidades físicas de producción, horas de mano de obra directa, valor de venta de los artículos producidos, peso total, horas máquina o importancia cuantitativa del insumo principal (metros, número de piezas, centímetros cúbicos, gramos o litros utilizados).

El dilema de cómo programar la producción se centra en determinar las tasas de producción que, además de cumplir los requerimientos del campo

comercial, permita minimizar los costos causados por la estabilización o la fluctuación de la mano de obra y las existencias, aunque algunos expertos recomiendan que la producción no debe someterse a cambios permanentes, dados los siguientes beneficios reportados por su estabilidad.

- Estabilidad del empleo.
- Economía en las adquisiciones de insumos.
- Mejor el aprovechamiento de instalaciones.

Una producción estable subsana los problemas que suscitan los despidos periódicos de personal o la contratación del mismo, favorece la ejecución de los programas de mantenimiento y contribuye a planear mejor los recursos materiales inmersos en el control de la calidad.

De esta forma el camino escogido para manipular variables como el ritmo de producción, los niveles de inventarios, la plantilla laboral y la mezcla de productos factibles de fabricar o ensamblar cuando la capacidad es limitada, da lugar a dos clases de estrategias para definir el plan de producción.

Cuando se trata de estrategias puras, el volumen de producción se sostiene a costa de modificar una de las variables enunciadas o se modifica sin introducir cambios en las existencias o en el número de operarios. La estrategia pura se aplica en especial al caso de productos cuya ubicación en el mercado está sujeta a ciclos o tendencias.

Es importante para atender la demanda mediante la reducción de existencia en épocas de altas ventas o la acumulación de las mismas al disminuir el consumo, en el caso de estrategias mixtas, se modifican dos o

más variables simultáneamente, como la disminución de la mano de obra y el nivel de producción para responder el decrecimiento de la demanda.

En este sentido Burbano (2005, p. 165) explica, que la determinación del plan de producción más favorable para los intereses financieros de la empresa se realiza después de estimar las ventas y desarrollar las etapas siguientes: establecimiento de la política de inventarios, ajuste de la demanda a las capacidades productivas, selección de la mezcla óptima de productos y selección del plan.

2.13. PLANEAMIENTO DE PRESUPUESTACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y LOS GASTOS OPERACIONALES.

Para Burbano (2005, p.199), los presupuestos van mas allá de las operaciones matemáticas resultantes del costeo, son valiosos porque al simbolizar el peldaño para confeccionar los estados financieros proyectados constituyen la brújula de apoyo a las decisiones que terminan la consecución de los objetivos corporativos y representan la prueba monetaria de los estilos gerenciales.

El estilo gerencial se refleja de manera incuestionable en los presupuestos. Cuando las organizaciones son dirigidas con el lema de la supervivencia, los planes de venta y de producción revelaran seguramente el interés de hacer lo mismo de las vigencias anteriores y si no ocurrieran presiones inflacionarias bastaría repetir el presupuesto ejecutado del periodo

precedente.

Si la empresa no aprovecha las olas de la tecnología de la información, navegara en las aguas inciertas de la desactualización, enfrentara muchos obstáculos para arribar al punto seguro dónde sus productos tengan salida comercial, mantendrá estructuras burocratizadas anti funcionales y costosas, y poco a poco naufragará por el efecto de operaciones innecesarias que se conservan en acatamiento de la socorrida frase “siempre le hemos hecho así”.

Cuando las organizaciones consideran el recurso humano como un tornillo más del impersonal engranaje industrial, es utópico trazar ambiciosas metas de productividad que es el desafío más grande encarado por la gerencia. También se cercena la productividad si el trabajo se mecaniza, si no se crean las condiciones requeridas para el desarrollo pleno del potencial y las destrezas humanas y si el énfasis puesto en el recorte de costos no se proyecta al mejoramiento del desempeño.

La improductividad, manifiesta en mayores presupuestos por el impacto que tiene sobre la burocratización, el uso masivo de fuerza laboral y la ineficiencia del sistema logístico, es consecuencia del poco valor concedido al entrenamiento en el trabajo, de la instauración de un clima organizacional donde las personas temen expresar sus ideas o ensayar enfoques novedosos sobre cómo realizar las actividades encomendadas.

En este sentido los esfuerzos desplegados en torno a la productividad forzosamente se visualizarán en los datos que concurren a la cuantificación

de las horas-hombre demandadas en la manufactura y del número de personas de la planta administrativa que, además de la remuneración, dan lugar a los presupuestos de mano de obra, así como supervisión y administración.

En materia de costos atribuibles a la gestión de inventarios y a la labor de abastecimiento, los presupuestos de compras y de consumos de materias primas trascienden las fronteras técnicas y matemáticas inherentes a la estimación de estándares de consumo, rendimiento y juegos de inventario. Una vez más la consistencia de los planes y la funcionalidad de los procesos tercian en los pronósticos.

Si existe alta incertidumbre sobre el logro de las metas de los planes de producción, habrá escepticismo en torno a la cantidad de bienes que se requerirán, y desconfianza sobre el momento en que los clientes se pronunciarán.

El advenimiento de enfoques aplicados al cambio organizacional de acuerdo con el nuevo orden económico, tecnológico y social en el ámbito mundial, no puede ignorarse por parte de la dirección al formular las estrategias competitivas, cuando se construyen las bases de los planes y se fijan las políticas atribuibles a las áreas funcionales.

Dichos enfoques, deberán consultarse al confeccionar los presupuestos de producción y operacionales porque giran alrededor de los instrumentos que pueden implementarse para mejorar la calidad, eficiencia y los costos de operación de los negocios, el servicio y la respuesta al cliente y a la ventaja

competitiva.

2.14. PROCESOS PRESUPUESTARIOS.

2.14.1. INICIACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO.

En la fase de iniciación es necesario que previamente se definan las siguientes cuestiones:

- ¿Quién inicia el proceso presupuestario?
- ¿Cuál es el papel a jugar por la dirección general?
- ¿Cuándo se inicia el proceso de forma que se pueda realizar con la antelación suficiente para que sea operativo?
- ¿Cómo se inicia el presupuesto?
- ¿Qué información se transmite a cada responsable?
- ¿Cuál es el papel que deben jugar los diferentes directivos funcionales?
- ¿Cuáles son las líneas generales para la realización del presupuesto?

De acuerdo con Amat (2002, p. 58) en esta fase es conveniente que clarifique el plan anual que esta o debería estar vinculado con el plan a largo plazo (estrategia). De esta manera la dirección debe clarificar la orientación a corto plazo de la empresa. Sin embargo, según el cual sea el estilo de la empresa el plan anual vendrá definido por la dirección o se irá elaborando a medida que se pasa a las siguientes fases.

2.14.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD.

Para Amat (2002, p. 61) en esta fase es necesario definir:

- ¿Quién debe elaborar el presupuesto?
- ¿Cuál es el grado de participación de los diferentes niveles de responsabilidad en el proceso de elaboración?
- ¿Cuál es el compromiso de dirección en esta fase?
- ¿Qué criterios se deben seguir en la confección del presupuesto?
- ¿Cómo se coordina su confección?
- ¿Qué niveles intervienen dentro de cada centro?

La elaboración del presupuesto puede ser realizada por el propio director general (en el caso de una empresa poco descentralizada), por cada responsable o por el propio controller, según cuál sea el grado de participación en el proceso de decisión que tenga la empresa y según cuál sea la vinculación de la dirección.

2.14.3. NEGOCIACIÓN CON CADA CENTRO DE RESPONSABILIDAD.

Según Amat (2002, p. 62) en esta fase hay que considerar las siguientes cuestiones:

- ¿Quién interviene en la negociación del presupuesto?
- ¿Hasta qué punto deben respetarse los presupuestos realizados por cada

responsable?

- ¿Con que criterio se deben realizar?

A partir de la confección del presupuesto de cada centro de responsabilidad el director tiene que revisar todos los presupuestos individualmente con cada responsable. En este proceso es habitual el que se tengan que realizar varias revisiones del presupuesto inicial. Aunque el presupuesto pueda ser determinado desde arriba, es necesario que se llegue a un acuerdo con cada responsable.

2.14.4. CONSOLIDACIÓN DE LOS DIFERENTES PRESUPUESTOS POR CENTRO DE RESPONSABILIDAD.

Por medio de Amat (2002, p. 63) en esta fase deben definirse dos cuestiones:

- ¿Quién coordina el proceso de consolidación?
- ¿Qué mecanismos deben existir para la coordinación y consolidación?

A partir de los diferentes presupuestos por centros de responsabilidad se debe realizar la consolidación de los mismos con el objeto de elaborar el presupuesto global de la empresa. En el área de finanzas y control suele ser la más indicada para su consolidación, es importante que en el proceso de consolidación se realicen reuniones interdepartamentales que permitan dar una visión de conjunto a los distintos responsables.

2.14.5. APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO CONSOLIDADO.

En esta fase hay que considerar de forma especial las siguientes cuestiones:

- ¿Qué órganos deben intervenir en la aprobación del presupuesto?
- ¿Cuál es el calendario previsto para la aprobación?
- ¿Cuál es el proceso para la aprobación?

De acuerdo con Amat (2002, p. 64) la aprobación del presupuesto ya sea por parte de la dirección, de la casa matriz o del consejo de administración, supone la definición del plan de la empresa para el ejercicio, una guía para el comportamiento de cada centro de responsabilidad, un instrumento para evaluar <a posteriori> el resultado de cada centro y la autorización para la realización de los costes e inversiones señalados por el presupuesto. Es necesario que la aprobación se realice de acuerdo con el calendario fijado al iniciarse al proceso.

3. SISTEMA DE VARIABLE

3.1. DEFINICION NOMINAL

Proceso presupuestario.

3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Amat (2002, p. 41) establece el proceso presupuestario como un instrumento que permite orientar de forma eficaz la toma de decisiones y comprende principalmente los aspectos internos de los organización. Se suele realizar anualmente, siendo necesario que su elaboración esté ligada con el plan estratégico a largo plazo.

En estas condiciones, el presupuesto especificaría y cuantificaría en términos financieros, los objetivos estratégicos para cada uno de los diferentes responsables de la organización, facilitando así la congruencia de las decisiones individuales con los objetivos empresariales a largo plazo.

3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Para la empresa INDA, S.A. se establece el proceso presupuestario como un instrumento que permite orientar de forma eficaz la toma de decisiones y comprende principalmente los aspectos internos de la organización. Se suele realizar anualmente, siendo necesario que su elaboración esté ligada con el plan estratégico a largo plazo. En estas condiciones, el presupuesto especificaría y cuantificaría en términos financieros, los objetivos estratégicos para cada uno de los diferentes responsables de la organización, facilitando así la congruencia de las decisiones individuales con los objetivos empresariales a largo plazo.

Este proceso será diseñado a partir de la información obtenida a

través de la aplicación de un instrumento diseñado por los investigadores (2010) de acuerdo con las dimensiones e indicadores que aparece en el siguiente cuadro.

Cuadro 1
Operacionalización de la variable

| Objetivo general: Diseñar el proceso presupuestario para la empresa INDA S.A. | | | |
|--|------------------------|---------------------------------------|--|
| Objetivos específicos | Variable | Dimensión | Indicador |
| Diagnosticar las etapas de elaboración del presupuesto en la empresa INDA, S.A. | Proceso presupuestario | Etapas de elaboración del presupuesto | Preiniciación Elaboración Ejecución Control Evaluación |
| Establecer la fase de iniciación del proceso presupuestario para la empresa INDA, S.A. | | Objetivos de diseño | |
| Formular la fase de elaboración del presupuesto por centros de responsabilidad en la empresa INDA, S.A. | | | |
| Determinar la fase de negociación con cada centro de responsabilidad en la empresa INDA, S.A. | | | |
| Formular la fase de consolidación de los diferentes presupuestos por centros de responsabilidad en la empresa INDA, S.A. | | | |
| Establecer la fase de aprobación del presupuesto consolidados en la empresa INDA, S.A. | | | |
| Formular la fase de revisión del presupuesto en la empresa INDA, S.A. | | | |

Fuente: Gómez, González y Martínez (2010).