



CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. ANALISIS DE RESULTADOS

Variable: proceso presupuestario.

Dimensión: situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto.

Indicador: preiniciación.

Tabla 1
Preiniciación (resultados, tendencias, factores)

Respuesta	Resultados obtenidos	Tendencias	Factores no controlados	Comportamiento	Factores sociales
Siempre	1	-	-	1	-
Casi siempre	-	1	1	2	1
Casi nunca	2	2	2	-	-
Nunca	-	-	-	-	2
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez. (2010)

De acuerdo con los resultados observados en la tabla 1, el total de los sujetos respondieron de la siguiente manera, en relación a si se evalúan los resultados obtenidos en vigencia anteriores en la organización, dos sujetos manifestaron que casi nunca se evalúan los resultados obtenidos en vigencia anteriores en la organización, mientras que un sujeto respondió que siempre se evalúan los resultados obtenidos en vigencia anteriores en la organización

tendencias.

En referencia a si la organización analiza las tendencias de los principales indicadores la gestión gerencial (ventas, costos, precios, utilidad, rentabilidad, dos sujetos respondieron que casi nunca la organización analiza las tendencias de los principales indicadores la gestión gerencial (ventas, costos, precios, utilidad, rentabilidad, mientras que un sujeto respondió que casi siempre la organización analiza las tendencias de los principales indicadores la gestión gerencial (ventas, costos, precios, utilidad, rentabilidad).

Con respecto a si se realizan evaluaciones de los factores no controlados por la dirección, dos sujetos respondieron que casi nunca se realizan evaluaciones de los factores no controlados por la dirección, mientras que un sujeto respondió que casi siempre se realizan evaluaciones de los factores no controlados por la dirección.

Por otro lado dos sujetos respondieron que casi siempre se estudia el comportamiento de la empresa, mientras que un sujeto contestó que siempre se estudia el comportamiento de la empresa. En referencia a si se analizan factores sociales que incidan en el país afectando el sector donde se encuentra inserta la empresa, dos sujetos contestaron que nunca se analizan factores sociales que incidan en el país afectando el sector donde se encuentra inserta la empresa, mientras que un sujeto contestó que casi siempre se analizan factores sociales que incidan en el país afectando el sector donde se encuentra inserta la empresa.

Tabla 2
Preiniciación (factores, elaboración y revisión)

Respuesta	Factores culturales	Factores políticos	Factores económicos	Elaboran planes	Revisan planes
Siempre	-	-	-	-	-
Casi siempre	-	1	3	-	1
Casi nunca	1	-	-	3	2
Nunca	2	2	-	-	-
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez. (2010)

En referencia a si se analizan factores culturales que incidan en el país y que afecten al sector de la empresa, dos sujetos respondieron que nunca se analizan factores culturales que incidan en el país y que afecten al sector de la empresa, mientras que un sujeto contesto que casi nunca se analizan factores culturales que incidan en el país y que afecten al sector de la empresa. Con respecto a si se analizan factores políticos que incidan en el país y que afecten al sector de la empresa, dos sujetos respondieron que nunca se analizan factores políticos que incidan en el país y que afecten al sector de la empresa, mientras que un sujeto respondió que casi siempre se analizan factores políticos que incidan en el país y que afecten al sector de la empresa.

Tal como se muestra, los 3 sujetos contestaron que casi siempre se analizan factores económicos que incidan en el país y que afecten al sector de la empresa. Con referencia a si se elaboran planes operativos con base en metas, los tres sujetos contestaron que casi nunca se elaboran planes

operativos con base en metas. Con respecto a si se revisan planes operativos en la empresa, dos sujetos contestaron que casi nunca se revisan planes operativos en la empresa, mientras que un sujeto contesto que casi siempre se revisan planes operativos en la empresa.

Variable: proceso presupuestario.

Dimensión: situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto.

Indicador: elaboración.

Tabla 3
Elaboración (ventas, inventario y términos)

Respuesta	Dimensión	Según ventas	Según inventario	Términos cuantitativos	Términos de materia prima
Siempre	-	1	1	-	-
Casi siempre	-	2	2	3	3
Casi nunca	3	-	-	-	-
Nunca	-	-	-	-	-
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez (2010)

De acuerdo con los resultados observados en la tabla 3, el total de los sujetos respondieron que casi nunca los planes aprobados para cada nivel funcional adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. En referencia a si en la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según los estimados de ventas, dos sujetos respondieron que

casi siempre en la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según los estimados de ventas, mientras que un sujeto respondió que siempre en la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según los estimados de ventas.

Con respecto a si en la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según las políticas de inventario, dos sujetos respondieron que casi siempre en la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según las políticas de inventario, mientras que un sujeto respondió que siempre en la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según las políticas de inventario.

Por otro lado tres sujetos respondieron que casi siempre se calculan las compras en términos cuantitativos. En referencia a si se calculan las compras en términos monetarios de materia prima, tres sujetos contestaron que casi siempre se calculan las compras en términos monetarios de materia prima.

Tabla 4
Elaboración (términos, información y programas)

Respuesta	Términos de insumos	Información de la operación	Información de los programas	Programas de producción	Programas de personal
Siempre	3	1	-	-	-
Casi siempre	-	1	1	1	2
Casi nunca	-	1	2	2	1
Nunca	-	-	-	-	-
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez (2010)

En referencia a si se calculan las compras en términos de insumos, tres sujetos respondieron que siempre se calculan las compras en términos de insumos. Con respecto a si se recopila la información de la operación normal de la empresa, un sujeto respondió que siempre se recopila la información de la operación normal de la empresa, mientras que el siguiente sujeto respondió que casi siempre se recopila la información de la operación normal de la empresa. Y por ultimo un sujeto respondió que casi nunca se recopila la información de la operación normal de la empresa.

Tal como se muestra, dos sujetos contestaron que casi nunca se recopila la información de los programas que ameriten inversiones adicionales en la empresa, mientras que un sujeto respondió que casi siempre Se recopila la información de los programas que ameriten inversiones adicionales en la empresa. Con referencia a si se preparan programas operativos de producción en la empresa, dos sujetos contestaron que casi nunca se preparan programas operativos de producción en la empresa, y un sujeto respondió que casi siempre se preparan programas operativos de producción en la empresa.

Con respecto a si se preparan programas operativos de personal en la empresa, dos sujetos contestaron que casi siempre se preparan programas operativos de personal en la empresa, mientras que un sujeto contesto indicó que casi nunca se preparan programas operativos de personal en la empresa.

Tabla 5
Elaboración (programas, informes, revisión y ajustes)

Respuesta	Programas de finanzas	Preparan informes	Revisión	Ajustes
Siempre	2	-	-	1
Casi siempre	-	2	-	2
Casi nunca	1	1	3	-
Nunca	-	-	-	-
Total	3	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez. (2010)

En referencia a si se preparan programas operativos de finanzas en la empresa, dos sujetos respondieron que siempre se preparan programas operativos de finanzas en la empresa, mientras que un sujeto contestó que casi nunca se preparan programas operativos de finanzas en la empresa. Con respecto a si se preparan informes para la gerencia, dos sujetos respondieron que casi siempre se preparan informes para la gerencia, mientras que un sujeto respondió que casi nunca se preparan informes para la gerencia.

Tal como se muestra, los 3 sujetos contestaron que casi nunca se hace revisión de informes, de las implicaciones en los objetivos desde el punto de vista financiero en la empresa. Con referencia a si se realizan ajustes para mejorar los resultados previstos en la empresa, dos sujetos contestaron que casi siempre se realizan ajustes para mejorar los resultados previstos en la empresa, mientras que un sujeto contestó que siempre se realizan ajustes para mejorar los resultados previstos en la empresa.

Variable: proceso presupuestario.

Dimensión: situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto.

Indicador: ejecución.

Tabla 6
Ejecución (informes y colaboración)

Respuesta	Informes de necesidades	Informes de metas	Prestar colaboración
Siempre	1	-	-
Casi siempre	1	3	3
Casi nunca	1	-	-
Nunca	-	-	-
Total	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez. (2010)

De acuerdo a si En la empresa se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las necesidades de cada área de la empresa uno de los sujetos contestó que siempre, otro casi siempre y otro que casi nunca En la empresa se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las necesidades de cada área de la empresa.

En referencia a si en la empresa se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las metas propuestas por la empresa los tres sujetos respondieron que casi siempre. En la empresa se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las metas propuestas por la empresa. Con respecto a si El director de presupuesto se responsabiliza de

prestar colaboración a la jefatura con el fin de asegurar el logro de los objetivos. Los tres sujetos contestaron que El director de presupuesto se responsabiliza de prestar colaboración a la jefatura con el fin de asegurar el logro de los objetivos.

Tabla 7
Ejecución (metas, recursos y ejecución)

Respuesta	Presentan las metas	Asignaciones de recursos	Informes de ejecución
Siempre	2	-	-
Casi siempre	-	2	2
Casi nunca	1	1	1
Nunca	-	-	-
Total	3	3	3

Los investigadores (2010)

En referencia, a si Se presentan las metas específicas por periodos en la empresa dos sujetos respondieron que siempre se presentan las metas específicas por periodos en la empresa mientras que un sujeto contesto que casi nunca se presentan las metas específicas por periodos en la empresa. Referente a si se hacen asignaciones de recursos por cada departamento dos sujetos contestaron que casi siempre se hacen asignaciones de recursos por cada departamento,

Mientras que un sujeto contesto que casi nunca se hacen asignaciones de recursos por cada departamento. Por otro lado dos sujetos entrevistados contestaron que casi siempre se realizan informes de ejecución en la

empresa mientras que un sujeto aseguró que casi nunca se realizan informes de ejecución en la empresa.

Variable: proceso presupuestario.

Dimensión: situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto.

Indicador: control.

Tabla 8
Control (informes, desviaciones e implementación)

Respuesta	Informes de ejecución parcial	Informes de ejecución acumulativa	Desviaciones	Implementan correctivos
Siempre	-	-	2	2
Casi siempre	-	-	1	1
Casi nunca	3	3	-	-
Nunca	-	-	-	-
Total	3	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez (2010)

De acuerdo a si se preparan informes de ejecución parcial que incorporen comparaciones numéricas, porcentuales de lo real y lo presupuestado se observa que el total de los sujetos contestaron que casi nunca se preparan informes de ejecución parcial que incorporen comparaciones numéricas, porcentuales de lo real y lo presupuestado.

En referencia a si se preparan informes de ejecución acumulativa que incorporen comparaciones numéricas, porcentuales de lo real y lo

presupuestado los tres sujetos contestaron que casi nunca Se preparan informes de ejecución acumulativa que incorporen comparaciones numéricas, porcentuales de lo real y lo presupuestado.

Por otro lado y en referencia a si se analizan y explican las razones de las desviaciones ocurridas en la empresa dos sujetos contestaron que siempre se analizan y explican las razones de las desviaciones ocurridas en la empresa, mientras que un sujeto contesto que casi siempre se analizan y explican las razones de las desviaciones ocurridas en la empresa.

En lo referente a si se implementan correctivos o modificaciones en el presupuesto cuando es necesario es posible acotar que dos sujetos contestaron que siempre se implementan correctivos o modificaciones en el presupuesto cuando es necesario, mientras que un sujeto contesto que casi siempre se implementan correctivos o modificaciones en el presupuesto cuando es necesario.

Tabla 9
Control (técnicas, comparaciones y análisis)

Respuesta	Técnicas	Informes parciales	Comparaciones	Análisis
Siempre	2	-	2	-
Casi siempre	1	2	1	3
Casi nunca	-	1	-	-
Nunca	-	-	-	-
Total	3	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez. (2010)

En relación a si se definen las técnicas a seguir para identificar problemas en la empresa dos sujetos contestaron que siempre se definen las técnicas a seguir para identificar problemas en la empresa mientras que un sujeto contestó que casi siempre se definen las técnicas a seguir para identificar problemas en la empresa.

En lo relacionado a si se presentan los informes parciales de ejecución en la empresa dos sujetos contestaron que casi siempre se presentan los informes parciales de ejecución en la empresa mientras que un sujeto contestó que casi nunca se presentan los informes parciales de ejecución en la empresa.

Con respecto a si se hacen comparaciones de lo real con lo presupuestado por la empresa, dos sujetos contestaron que siempre se hacen comparaciones de lo real con lo presupuestado por la empresa, mientras que un sujeto contestó que casi siempre se hacen comparaciones de lo real con lo presupuestado por la empresa. De acuerdo a si se realizan análisis de las explicaciones de las variaciones en la empresa, el total de los sujetos contestó que casi siempre se realizan análisis de las explicaciones de las variaciones en la empresa.

Variable: proceso presupuestario.

Dimensión: situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto.

Indicador: evaluación.

Tabla 10
Evaluación (informes y análisis)

Respuesta	Informes críticos funciones	Informes críticos actividades	Analizan las fallas	Análisis crítico resultados
Siempre	-	-	-	-
Casi siempre	-	1	1	3
Casi nunca	3	2	2	-
Nunca	-	-	-	-
Total	3	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martínez (2010)

Tal como se observa en la tabla el total de la población respondió que casi nunca se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las funciones. Con respecto a si se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las actividades empresariales dos sujetos contestaron que casi nunca se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las actividades empresariales, mientras que un sujeto contesto que casi siempre se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las actividades empresariales.

En relación a si se analizan las fallas en cada una de las etapas iniciales del presupuesto en la empresa dos sujetos contestaron que casi nunca se

analizan las fallas en cada una de las etapas iniciales del presupuesto en la empresa, mientras que un sujeto contesto que casi siempre se analizan las fallas en cada una de las etapas iniciales del presupuesto en la empresa. Con respecto a si se hace un análisis crítico de los resultados obtenidos por la empresa el total de la población respondió que casi siempre Se hace un análisis crítico de los resultados obtenidos por la empresa.

Tabla 11
Evaluación (causas, efectos y capacitación)

Respuesta	Informes globales	Causas y efectos	Capitalizan las experiencias
Siempre	-	-	1
Casi siempre	-	3	2
Casi nunca	3	-	-
Nunca	-	-	-
Total	3	3	3

Fuente: Gómez, González y Martín. (2010)

Tal como se observa en la tabla el total de la población respondió que casi nunca Se elaboran informes globales en la empresa, por otro lado los tres sujetos contestaron que casi siempre se identifican las causas y efectos en la empresa. En referencia a si se capitalizan las experiencias para periodos siguientes en la empresa, dos sujetos contestaron que casi siempre se capitalizan las experiencias para periodos siguientes en la empresa, mientras que un sujeto contesto que siempre se capitalizan las experiencias para periodos siguientes en la empresa.

2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Al Diagnosticar la situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto en la empresa INDA, S.A., se pudo conocer que en la etapa de preiniciación, la empresa no evalúa los resultados obtenidos en vigencia anteriores en la organización, ni las tendencias de los principales indicadores de gestión gerencial, ni se evalúan los factores no controlados por la dirección, así como tampoco no se elaboran ni se revisan planes operativos con base en metas.

Esta situación es contradictoria con lo dicho por el autor Burbano (2005, p.44). 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.

Con respecto a la elaboración del presupuesto en la empresa INDA, S.A., se pudo conocer que en la etapa de elaboración, la empresa programa las cantidades a fabricar o ensamblar según los estimados en ventas, así como también según las políticas de inventario. De igual forma se calculan las compras en términos cuantitativos, monetarios de materia prima y de

insumos. Por otra parte, se preparan programas operativos de personal en la empresa, programas operativos de finanzas en la empresa y se preparan informes para la gerencia. Por último, se realizan ajustes para mejorar los resultados previstos en la empresa.

Esto guarda relación con lo planteado por Burbano (2005, p. 47) en relación a la 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.

En cuanto a la etapa de ejecución en la empresa INDA, S.A., se pudo conocer que en la empresa, se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las metas propuestas. Así mismo se pudo observar que el director de presupuesto se responsabiliza de prestar colaboración a la jefatura con el fin de asegurar el logro de los objetivos. De igual forma, se presentan las metas específicas por períodos, se hacen asignaciones de recursos por cada departamento y se realizan informes de ejecución en la empresa; esto va acorde con lo propuesto por Burbano (2005, p. 48) en su definición de la etapa de 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. Burbano (2005, p. 48).

En referencia a la etapa de control de la elaboración del presupuesto en la empresa INDA, S.A., se pudo observar que se analizan las razones de las desviaciones ocurridas en la empresa y se implementan correctivos en el presupuesto cuando es necesario. De igual manera, se definen las técnicas a seguir para identificar problemas en la empresa, además se presentan los informes parciales de ejecución, se hacen comparaciones de lo real con lo presupuestado por la empresa y se realizan análisis de las explicaciones de las variaciones en la empresa.

Respaldando los planteamientos referentes a la definición de control propuesta por Burbano (2005, p. 48). 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 seria parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué 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 esta etapa son:

Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejación 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 intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de evaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

Sin embargo, en la etapa de evaluación de la elaboración del presupuesto en la empresa INDA, S.A., se pudo observar que no se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las funciones y actividades empresariales. Por consiguiente, no se analizan las fallas en cada una de las etapas iniciales del presupuesto en la empresa, y tampoco se elaboran informes globales en la empresa.

Esto es contrario a lo planteado por Burbano (2005, p. 49) en relación a la etapa de evaluación. Al culminar el período para el cual se elaboró el 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.