

2. CONCLUSIONES

Mediante el proceso de investigación, se diagnosticó la situación actual del proceso presupuestario en la empresa INDA, S.A. el cual reflejó como resultado que dicha empresa maneja parcialmente un proceso presupuestario, reflejando en parte de forma cuantitativa los objetivos fijados a corto, mediano y largo plazo. Dicha investigación se realizó con el fin de diseñar un proceso presupuestario presupuesto que se adapte a las actividades presupuestarias, para la toma de decisiones oportuna, que permite estimar en cifras y comparar resultados en un período determinado.

En tal sentido, se puede concluir que la empresa INDA, S.A. lleva a cabo de manera parcial las etapas del presupuesto y los principios del mismo, evidenciando debilidades en cada una de ellas

Por otra parte, se estableció en la fase de iniciación del proceso presupuestario para la empresa INDA, S.A., las principales actividades y operaciones necesarias para la evaluación de resultados de las estrategias y planes operativos con base en metas.

Así como también, se formularon parámetros para la fase de elaboración del presupuesto por centros de responsabilidad para la empresa INDA, S.A., en la cual se definieron las principales actividades y participantes de esta fase tratando que la misma permita otorgar dimensión monetaria en términos presupuestales a los

planes aprobados para cada nivel funcional, se preparan programas de producción, se calculan las compras en términos cuantitativos, se preparan y revisan informes para la gerencia.

Por otro lado, se determino la fase de negociación con cada centro de responsabilidad para la empresa INDA, S.A., donde se desarrollaron las operaciones administrativas con la participación conjunta con el presidente, administrador y contador establecerán negociaciones con respecto a las metas presupuestarias.

Así mismo, la formulación de la fase de consolidación de los diferentes presupuestos por centros de responsabilidad para la empresa INDA, S.A., consistirán en reuniones del presidente con su administrador y contador para obtener un visión global y objetiva de la organización.

Adicionalmente, se estableció la fase de aprobación del presupuesto consolidado para la empresa INDA, S.A., donde el presidente conjuntamente con sus subordinados pautará reuniones para que los lineamientos del nuevo proceso presupuestario estén debidamente coordinados. Además, se elaboraron los criterios para la revisión del proceso presupuestario.

BIBLIOGRAFIA

AMAT, Joan y SOLDEVILLA, Garcia. (2002). Control Presupuestario. Segunda edicion revisada y ampliada. España: ediciones Gestión 2000.

BURBANO, Jorge. (2005). Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recurso. Tercera edición. Colombia: editorial Mcgraw-hill.

CÁRDENAS y NÁPOLES (2004). Editorial: Mcgraw-hill

ATENCIO, BONYUET, COLLADOS (2008) Proceso presupuestario para la agropecuaria la esperanza.

LÓPEZ, PÉREZ, URDANETA (2008). Diseño de un proceso presupuestario para la empresa VPS monitoreo integral C.A.

DÍAZ (2008). Sistema presupuestario para la Empresa Latinoamericana de la Construcción, S.A.

HERNÁNDEZ (2008) Diseñar un sistema presupuestario para la empresa Lukiven, S.A

MOLERO (2008). Diseñar un sistema presupuestario, para la empresa Agencias Generales Conaven, C.A.

ANEXO 1
TABLA DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA POBLACIÓN DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA INDA, S.A.

Objetivo General: Diseñar el proceso presupuestario de la empresa INDA, S.A

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	PERTINENCIA								REDACCIÓN		
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I	
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP			
Diagnosticar la situación actual de las etapas de preparación del presupuesto en la empresa INDA, S.A.	Proceso Presupuestario	Situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto	Preiniciación	1. Se evalúan los resultados obtenidos en vigencia anteriores en la organización. S__CS__CN__N__											
				2. La organización analiza las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial. S__CS__CN__N__											
				3. Se realizan evaluaciones de los factores no controlados por la dirección. S__CS__CN__N__											
				4. Se estudia el comportamiento de la empresa. S__CS__CN__N__											
				5. Se analizan factores sociales que incidan en el país afectando el sector donde se encuentra inserta la empresa. S__CS__CN__N__											
				6. Se analizan factores culturales que incidan en el país que afecten al sector de la empresa S__CS__CN__N__											
				7. Se analizan factores políticos que incidan en el país que afecten al sector de la empresa. S__CS__CN__N__											
				8. Se analizan factores económicos que incidan en el país que afecten al sector de la empresa. S__CS__CN__N__											
				9. Se elaboran planes operativos con base en metas S__CS__CN__N__											
				10. Se revisan planes operativos en la empresa. S__CS__CN__N__											

S: Siempre CS: Casi siempre CN: Casi Nunca N: Nunca

TABLA DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA POBLACIÓN DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA INDA, S.A.

Objetivo General: Diseñar el proceso presupuestario de la empresa INDA, S.A

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN		
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I	
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP			
Diagnosticar la situación actual de las etapas de preparación del presupuesto en la empresa INDA, S.A.	Proceso Presupuestario	Situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto	Elaboración	11. Los planes aprobados para cada nivel funcional adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales. S__CS__CN__N__											
				12. En la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según los estimados de ventas. S__CS__CN__N__											
				13. En la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según las políticas de inventario. S__CS__CN__N__											
				14. Se calculan las compras en términos cuantitativos. S__CS__CN__N__											
				15. Se calculan las compras en términos monetarios de materia prima. S__CS__CN__N__											
				16. Se calculan las compras en términos de insumos. S__CS__CN__N__											
				17. Se recopila la información de la operación normal de la empresa. S__CS__CN__N__											
				18. Se recopila la información de los programas que ameriten inversiones adicionales en la empresa. S__CS__CN__N__											
				19. Se preparan programas operativos de producción en la empresa. S__CS__CN__N__											
20. Se preparan programas operativos de personal en la empresa. S__CS__CN__N__															

S: Siempre CS: Casi siempre CN: Casi Nunca N: Nunca

TABLA DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA POBLACIÓN DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA INDA, S.A.

Objetivo General: Diseñar el proceso presupuestario de la empresa INDA, S.A

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN				
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I			
				P	NP	P	NP	P	NP	P	NP						
Diagnosticar la situación actual de las etapas de preparación del presupuesto en la empresa INDA, S.A.	Proceso Presupuestario	Situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto	Elaboración	En la etapa de elaboración del presupuesto													
				21. Se preparan programas operativos de finanzas en la empresa. S__CS__CN__N__													
				22. Se preparan informes para la gerencia. S__CS__CN__N__													
				23. Se hace revisión de informes, de las implicaciones en los objetivos desde el punto de vista financiero en la empresa. S__CS__CN__N__													
							24. Se realizan ajustes para mejorar los resultados previstos en la empresa. S__CS__CN__N__										
							En la etapa de ejecución del presupuesto										
							25. En la empresa se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las necesidades de cada área de la empresa. S__CS__CN__N__										
							26. En la empresa se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las metas propuestas por la empresa. S__CS__CN__N__										
							27. El director de presupuesto se responsabiliza de prestar colaboración a la jefatura con el fin de asegurar el logro de los objetivos. S__CS__CN__N__										
							28. Se presentan las metas específicas por periodos en la empresa. S__CS__CN__N__										
							29. Se hacen asignaciones de recursos por cada departamento. S__CS__CN__N__										
							30. Se realizan informes de ejecución en la empresa. S__CS__CN__N__										

S: Siempre CS: Casi siempre CN: Casi Nunca N: Nunca

TABLA DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA POBLACIÓN DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA INDA, S.A

Objetivo General: Diseñar el proceso presupuestario de la empresa INDA, S.A

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN	
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Diagnosticar la situación actual de las etapas de preparación del presupuesto en la empresa INDA, S.A.	Proceso Presupuestario	Situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto	Control	31. Se preparan informes de ejecución parcial que incorporen comparaciones numéricas, porcentuales de lo real y lo presupuestado. S__CS__CN__N__										
				32. Se preparan informes de ejecución acumulativa que incorporen comparaciones numéricas, porcentuales de lo real y lo presupuestado. S__CS__CN__N__										
				33. Se analizan las razones de las desviaciones ocurridas en la empresa. S__CS__CN__N__										
				34. Se implementan correctivos en el presupuesto cuando es necesario. S__CS__CN__N__										
				35. Se definen las técnicas a seguir para identificar problemas en la empresa. S__CS__CN__N__										
				36. Se presentan los informes parciales de ejecución en la empresa. S__CS__CN__N__										
				37. Se hacen comparaciones de lo real con lo presupuestado por la empresa. S__CS__CN__N__										
				38. Se realizan análisis de las explicaciones de las variaciones en la empresa. S__CS__CN__N__										

: Siempre CS: Casi siempre CN: Casi Nunca N: Nunca

TABLA DE CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA POBLACIÓN DE ESTUDIOS DE LA EMPRESA INDA, S.A.
Objetivo General: Diseñar el proceso presupuestario de la empresa INDA, S.A

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	PERTINENCIA								REDACCIÓN	
					OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		A	I
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP		
Diagnosticar la situación actual de las etapas de preparación del presupuesto en la empresa INDA, S.A.	Proceso Presupuestario	Situación actual de las etapas de elaboración del presupuesto	Evaluación	39. Se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las funciones. S__CS__CN__N__										
				40 Se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las actividades empresariales. S__CS__CN__N__										
				41. Se analizan las fallas en cada una de las etapas iniciales del presupuesto en la empresa. S__CS__CN__N__										
				42. Se hace un análisis crítico de los resultados obtenidos por la empresa. S__CS__CN__N__										
				43. Se elaboran informes globales en la empresa. S__CS__CN__N__										
				44. Se identifican las causas y efectos en la empresa. S__CS__CN__N__										
				45. Se capitalizan las experiencias para periodos siguientes en la empresa S__CS__CN__N__										

S: Siempre CS: Casi siempre CN: Casi Nunca N: Nunca

ANEXO 2

CUESTIONARIO

Instrumento para diagnosticar las etapas de elaboración de presupuesto en la empresa INDA, S.A.

Instrucciones: se requiere conocer algunos aspectos referidos al proceso presupuestario de la empresa INDA, S.A., dado que usted forma parte del personal encargado de la elaboración del presupuesto en esta organización, se solicita su colaboración para responder a un conjunto de afirmaciones. Su labor consiste en marcar una equis (x) en la opción de respuesta que mejor represente su opinión. Para ello, cuenta con cuatro opciones de respuesta:

- S: Siempre
- CS: Casi siempre
- CN: Casi nunca
- N: Nunca

ANEXO 3

AFIRMACIONES	S	CS	CN	N
En la etapa de preiniciación del presupuesto				
1. Se evalúan los resultados obtenidos en vigencia anteriores en la organización				
2. La organización analiza las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial.				
3. Se realizan evaluaciones de los factores no controlados por la dirección.				
4. Se estudia el comportamiento de la empresa.				
5. Se analizan factores sociales que incidan en el país afectando el sector donde se encuentra inserta la empresa.				
6. Se analizan factores culturales que incidan en el país que afecten al sector de la empresa.				
7. Se analizan factores políticos que incidan en el país que afecten al sector de la empresa.				
8. Se analizan factores económicos que incidan en el país que afecten al sector de la empresa.				
9. Se elaboran planes operativos por los jefes de departamento con base en metas.				
10. Se revisan los planes operativos en la empresa.				
En la etapa de elaboración del presupuesto				
11. Los planes aprobados para cada nivel funcional adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.				
12. En la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según los estimados de ventas.				
13. En la organización se programan las cantidades a fabricar o ensamblar según las políticas de inventario.				
14. Se calculan las compras en términos cuantitativos.				
15. Se calculan las compras en términos monetarios de materia prima.				
16. Se calculan las compras en términos de insumos.				
17. Se recopila la información de la operación normal de la empresa.				
18. Se recopila la información de los programas que ameriten inversiones adicionales en la empresa.				
19. Se preparan programas operativos de producción en la empresa.				
20. Se preparan programas operativos de personal en la empresa.				
21. Se preparan programas operativos de finanzas en la empresa.				
22. Se preparan informes para la gerencia.				
23. Se hace revisión de informes, de las implicaciones en los objetivos desde el punto de vista financiero en la empresa.				
24. Se realizan ajustes para mejorar los resultados previstos en la empresa.				
En la etapa de ejecución del presupuesto				
25. En la empresa se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las necesidades de cada área de la empresa.				
26. En la empresa se presentan informes de ejecución periódicamente de acuerdo con las metas propuestas por la empresa.				
27. El director de presupuesto se responsabiliza de prestar colaboración a la jefatura con el fin de asegurar el logro de los objetivos.				
28. Se presentan las metas específicas por periodos en la empresa.				
29. Se hacen asignaciones de recursos por cada departamento.				

S: siempre CS: Casi siempre CN: Casi nunca N: Nunca

AFIRMACIONES	S	CS	CN	N
30. Se realizan informes de ejecución en la empresa.				
En la de control del presupuesto				
31. Se preparan informes de ejecución parcial que incorporen comparaciones numéricas, porcentuales de lo real y lo presupuestado.				
32. Se preparan informes de ejecución acumulativa que incorporen comparaciones numéricas, porcentuales de lo real y lo presupuestado.				
33. Se analizan las razones de las desviaciones ocurridas en la empresa.				
34. Se implementan correctivos en el presupuesto cuando es necesario.				
35. Se definen las técnicas a seguir para identificar problemas en la empresa.				
36. Se presentan los informes parciales de ejecución en la empresa.				
37. Se hacen comparaciones de lo real con lo presupuestado por la empresa.				
38. Se realizan análisis de las explicaciones de las variaciones en la empresa.				
En la etapa de evaluación del presupuesto				
39. Se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las funciones.				
40. Se preparan informes críticos de los resultados obtenidos que contendrán no solo las variaciones si no el comportamiento de todas las actividades empresariales.				
41. Se analizan las fallas en cada una de las etapas iniciales del presupuesto en la empresa.				
42. Se hace un análisis crítico de los resultados obtenidos por la empresa.				
43. Se elaboran informes globales en la empresa.				
44. Se identifican las causas y efectos en la empresa.				
45. Se capitalizan las experiencias para periodos siguientes en la empresa				

S: siempre CS: Casi siempre CN: Casi nunca N: Nunca

ANEXO 4

GLOSARIO

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 diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos de los planeamientos, estratégico y táctico, de manera que exista la objetividad al tomar decisiones. (Burbano; 2005, p. 44).

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. (Burbano; 2005, p. 47).

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).

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 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. (Burbano; 2005, p. 48).

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. (Burbano; 2005, p. 49).