



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE UN SISTEMA DE GESTION
PRESUPUESTARIA PARA LA EMPRESA CORPORACION MAES, C.A.
UBICADA EN SAN DIEGO ESTADO CARABOBO.**

Gabriela Maes 26.900.596

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD “JOSÉ ANTONIO PÁEZ”
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE UN SISTEMA DE GESTION
PRESUPUESTARIA PARA LA EMPRESA CORPORACION MAES, C.A
UBICADA EN SAN DIEGO ESTADO CARABOBO.**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas

Autores: Gabriela Maes.

Tutor (a): Yandyra Paez.

San Diego, Marzo 2021



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA
Y TRABAJO DE GRADO**



ACTA N° 0038-3-2020

San Diego, 18 de Marzo de 2021

Ciudadano

MAES GABRIELA

C.I. 26.900.596

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE UN SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTARIA PARA LA EMPRESA COORPORACION MAES,C.A UBICADA EN SAN DIEGO ESTADO CARABOBO”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”

“Plan Universidad En Casa”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará”

ANEXO M

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Econ. Yandyra Paez, portador(a) de la cédula de identidad N° 4.900.006, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el(la) ciudadano(a) Gabriela Maes, portador(a) de la cédula de identidad N° 26.900.596, titulado **“PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE UN SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTARIA PARA LA EMPRESA COORPORACION MAES,C.A UBICADA EN SAN DIEGO ESTADO CARABOBO”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 26 días del mes de Marzo del año dos mil veintiuno.

(Firma autógrafa)

Nombres y apellidos

N° de la Cédula de Identidad

DEDICATORIA

A mi familia por ser unos seres maravillosos que siempre estuvieron a mi lado apoyándome en cada uno de mis proyectos.

A todos aquellos profesores que me acompañaron y me brindaron una enseñanza para darme a conocer cada una de las áreas de cada materia.

Y a mí tutora académica Economista Yandyra Paez, por darme su apoyo y confianza en la elaboración del trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre y a mi padre, por todo el apoyo que me han brindado en las situaciones difíciles y por todo aquello que hemos disfrutado. En las buenas y en las malas pero siempre juntos. Siempre serán el motivo más bonito para mejorar todos los días como hija, como profesional y como persona. **¡Los amo, muchísimas gracias!**

Muchísimas gracias a mis abuelos, que con todo su cariño siempre estuvieron ahí para consentirme, amarme y compartir a mi lado tantas tardes de café y risas. Que dicha la mía de tenerlos a mi lado. **¡Gracias, los quiero!**

Así mismo, agradezco a mis dos hermanas, a todos mis amigos, a mi novio y a mi mascota Gucci por hacer de esta etapa un sinfín de risas y bonitos momentos. **¡Los quiero un montón!**

Y por último, mi especial agradecimiento a mi tutora académica Economista Yandyra Paez por su entrega y dedicación. Muchísimas gracias por guiarme y brindarme su apoyo en todo el proceso de la elaboración y desarrollo del Trabajo de Grado. **¡Mil gracias!**

INDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	INTRODUCCION.....	1
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del problema.....	3
	1.2 Formulación del problema.....	5
	1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
	1.4 Justificación del problema.....	5
	1.5 Alcance.....	7
II	MARCO TEORICO.....	8
	2.1 Antecedentes.....	8
	2.2 Bases teóricas.....	11
	2.3 Definición de Términos Básicos.....	27
III	MARCO METODOLOGICO.....	29
	3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	29
	3.2 Diseño de la investigación.....	30
	3.3 Fases de la investigación.....	30
IV	ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	34
	4.1 Fase I.....	34

4.2 Fase II.....	46
V PROPUESTA.....	55
5.1 Descripción de la Propuesta.....	55
5.2 Objetivos de la Propuesta.....	56
5.3 Justificación de la Propuesta.....	57
5.4 Factibilidad de la Propuesta.....	57
5.5 Desarrollo de la Propuesta.....	58
5.5.1 Fase I.....	58
5.5.2 Fase II.....	59
5.5.3 Fase III.....	63
5.5.4 Fase IV.....	64
5.5.5 Fase V.....	65
Conclusiones Finales.....	67
Recomendaciones Finales.....	70
4.5 Referencias bibliográficas.....	71
Anexos.....	72

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
**PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE UN SISTEMA DE GESTION
PRESUPUESTARIA PARA LA EMPRESA CORPORACION MAES, C.A
UBICADA EN SAN DIEGO ESTADO CARABOBO.**

Autores: Gabriela Maes

Fecha: Marzo 2021.

RESUMEN INFORMATIVO

El siguiente trabajo de investigación tiene como propósito la optimización del sistema de gestión presupuestaria de la empresa Corporación Maes, C.A la cual está ubicada en San Diego Estado Carabobo. El enfoque que sirve como motor del trabajo se fundamentó en diferentes teorías administrativas, las cuales responden a posibilitar el entendimiento de la situación presupuestaria que se lleva a cabo actualmente en la empresa, presentando una alternativa que propugne y que lleve a una solución satisfactoria del problema presupuestario presentado en la empresa, el cual se estudia y analiza a fin de entender todas aquellas variables que podrían estar implicadas en la presencia del problema planteado. Para darle carácter metodológico a la investigación, se utilizó una metodología basada en la modalidad de Proyecto Factible, en un diseño de campo con una base documental comprobable de acuerdo con la revisión bibliográfica y a través del uso de fases metodológicas para mejor entendimiento. En cada una de las fases, se determinó la población y la muestra, ambas como técnicas de recolección de información y análisis de datos, para obtener los requerimientos necesarios para el desarrollo de la propuesta. La información recolectada fue analizada tomando en cuenta los diferentes reglamentos y planes estratégicos implementados en la empresa Corporación Maes, C.A a la fecha correspondiente de estudio, comprendido desde enero del 2019 hasta diciembre del mismo año, políticas que siguen vigentes en la empresa hasta la fecha presente. Todo esto tiene como finalidad el establecimiento de conclusiones y recomendaciones acordes a las fallas de índole administrativas observadas en la empresa en el periodo de tiempo analizado, estableciéndole a la empresa un punto de partida para la resolución de los problemas encontrados y la ejecución de los planes estratégicos para la gestión correcta de los procesos presupuestarios para la futura elaboración del proceso.

Descriptor: Proceso de Gestión, Optimización, Presupuestos, Planificación Operativa, Sistema de Gestión Presupuestaria.

INTRODUCCION

El objeto de estudio de este trabajo de investigación está vinculado a un proceso de optimización del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A. La actividad financiera de esta empresa se sintetiza en tres grandes secciones: los gastos, el recurso y el presupuesto, este último concebido como el instrumento encargado de coordinar los dos anteriores (recursos y gastos) y que definitivamente, refleja el alcance de la gestión de la empresa. Visto de otra manera, el presupuesto es una expresión en términos monetarios del trabajo previo de todos los gastos y recursos que la autoridad ejecutiva está autorizada a efectuar durante un periodo de tiempo determinado, rigiéndose por todas aquellas normas establecidas anteriormente por los directivos de la empresa.

El presupuesto como acto administrativo, contiene la aprobación previa de los recursos y gastos de una organización, tanto pública como privada, ahora para determinar estos elementos, se requiere de un proceso que permita determinar a la organización y a todos los interesados, el alcance o magnitud de las actividades a cumplir en un periodo de tiempo determinado, de manera de no ir en contra de lo establecido en los reglamentos. Se necesita de un proceso que permita la planificación adecuada de las actividades a ejecutar, para la posterior formulación y ejecución del presupuesto tanto de ingresos como de egresos, de tal manera que los organismos puedan actuar dentro de los márgenes establecidos, de allí la importancia de contar con un buen proceso de gestión presupuestaria.

Actualmente, en la empresa Corporación Maes, C.A el proceso de gestión presupuestaria aplicado debe de ser revisado ya que presenta fallas de orden operativo. Esto podría paralizar el sistema operativo de la empresa lo que podría llevarla a la quiebra, por lo que es necesario optimizarlo y adecuarlo a las normativas actuales vigentes sin tener que afectar su capacidad operativa.

Esta investigación fue desglosada en V capítulos, los cuales se estructuran de la siguiente manera: el capítulo I contiene el problema, el planteamiento y la formulación

del mismo, los objetivos, uno general y cuatro específicos y la justificación de la investigación; el Capítulo II: En el cual se presentan antecedentes, las bases teóricas; explicando con detalle conceptos y términos relacionados con la actividad presupuestaria; el Capítulo III corresponde al tipo y diseño de la investigación a realizar, las fases metodológicas, el cual explica con detalle la metodología que se utilizará en el proceso de investigación; el Capítulo IV que corresponde a el diagnostico, análisis e interpretación de los datos recolectados con lo que así se podrá realizar el análisis general de los resultados obtenidos y por último el Capítulo V donde se desarrollan la propuesta y el estudio de factibilidad de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En los tiempos actuales, la humanidad vive en un constante proceso de cambio y este está sucediendo en todos los ámbitos (económico, social, político y tecnológico). En el ámbito económico los cambios llevan hacia un nuevo modelo de orden mundial, que se caracteriza fundamentalmente por la globalización de la economía y la competencia, por otro lado, el mundo está atravesando un momento de mucha recesión económica. Estos cambios sumados a la recesión económica, afectan el desarrollo de las naciones y por ende a las instituciones y organizaciones que la conforman, los cuales se ven obligados a incorporarse a el mercado competitivamente para superar la crisis financiera producto de la recesión económica, tratando de esta manera de ser más productivos y de generar los recursos necesarios para cumplir con la misión para lo cual fueron creados.

De esto se comprende que, todas las organizaciones deben de poder contar con varios planes de acción, sean grandes, medianas o pequeñas, tal como todas las personas implicadas en las mismas deben de poder contar con ellos si quieren tener claros hasta donde quieren hacer llegar las decisiones tomadas por ellos dentro de la organización. Cuando las empresas cuentan con un deficiente planeamiento estratégico, cada miembro va por su lado sin saber muy bien cuáles son los objetivos que quieren lograr ellos como individuos y como equipo, todos hacia un mismo rumbo. Esto trae como resultado, una baja productividad, un bajo rendimiento laboral y un bajísimo índice de obtención de metas organizacionales, lo que hace a la empresa menos competitiva a comparación a otras empresas en el ramo.

En Venezuela, mucho se ha documentado y hablado sobre la situación macroeconómica en el país, por lo que las empresas han optado por encontrar procesos y estrategias que ayuden a mantener a la empresa dentro de parámetros acordes para la gestión de las mismas, además, que la planificación es un proceso importante que ayuda a visualizar hacia qué rumbo va encaminada la empresa y ayuda a determinar cuáles son las políticas que se deben de implementar para definir un norte, por esa razón, una buena gestión puede ayudar a visualizar con mayor claridad el futuro de la empresa y de las acciones a tomar para el cumplimiento de sus logros y objetivos.

Por estas y otras circunstancias de tipo operativas, se ha generado un impacto negativo de índole financiero en la empresa Corporación Maes, C.A ubicada en el municipio San Diego en el estado Carabobo, la cual debe de poder generar los recursos financieros para su funcionamiento y siendo sus clientes en su mayoría empresas privadas, a nivel nacional e internacional, y que debido a los factores anteriormente mencionados, las inversiones en el campo ferretero, que es el fuerte de la empresa, se han reducido considerablemente afectando de manera negativa sus ingresos.

Acorde a lo planteado, la empresa busca nuevos clientes y mercados que le permitan generar recursos para lograr cumplir los objetivos planteados, sin embargo, en la búsqueda del cumplimiento de los mismos, han originado la adquisición de materiales y equipos no contemplados dentro de su presupuesto, lo que origina solicitudes de modificaciones presupuestarias ante los directivos de la empresa, que muchas veces, hacen caso omiso a la solicitud y la hoja de solicitud queda traspapelada en los archivos de la empresa.

Ante esta situación, no cabe duda, que el proceso de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa, presenta fallas de nivel operativo y organizacional, porque a pesar de contar con personal universitario calificado en técnicas y procesos administrativos en todos sus departamentos, se percibe la

ausencia de una buena gestión administrativa en niveles organizacionales altos. Esto podría acarrear serios problemas ocasionando una posible paralización de su sistema productivo, lo que podría llevarlo a la quiebra, por lo que se hace necesario la optimizarlo y adecuarlo a las normativas vigentes sin afectar su capacidad operativa, permitiendo que pueda operar de forma efectiva en estos tiempos de crisis financiera y de constantes y múltiples cambios en el mercado nacional e internacional, con el objetivo de posicionar a la empresa en un mercado aún más competitivo para que de esta manera pueda generar mayor beneficio para todos los implicados.

1.1.2 Formulación del Problema

Debido al conjunto de factores expuestos previamente, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo podría el departamento de presupuestos transformar su sistema de gestión presupuestaria actual para lograr una mayor autonomía funcional, sin afectar la productividad actual de la empresa y los reglamentos que rigen los procesos presupuestarios en la empresa?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de optimización del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A
- Analizar el proceso de comercialización aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A con la finalidad de conocer su influencia en la gestión presupuestaria.

- Proponer lineamientos que permitan la optimización del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

El sector privado funciona como un motor de la economía en el país, por eso las empresas necesitan un constante monitoreo de cada una de sus fases con el fin de mantenerse dentro de los márgenes competitivos del mercado.

Por esta razón, al presentarse una variación mínima o significativa en sus costos, se requiere a partir de ese momento iniciar un análisis de cada una de las variables involucradas para así tener más control de lo que sucede financieramente en la empresa para así poder diseñar y plantear soluciones a los problemas presentados.

Esta propuesta traerá beneficios directos para la empresa, dentro de los cuales se observara una mayor y mejor comprensión de los recursos obtenidos por la misma, además de visualización de los gastos y egresos para lograr la optimización de los recursos involucrados. Esto ayudara a solventar un problema de funcionamiento de índole operativo, que permitirá la mejora de la gestión presupuestaria en la empresa Corporación Maes, C.A y por ende todo su sistema administrativo, en temas de aprovechamiento de su capacidad instalada, contribuyendo directamente a su subsistencia y desarrollo en el tiempo para alcanzar los planes de desarrollo solicitados por sus directivos.

Para todo aquel que quiera tomar la investigación realizada como sustento, esta propuesta buscara encontrar las herramientas para revisar y analizar los costos y las ventas en pro de realizar, planear y plantear que la propuesta sea factible, lo más aproximado a la realidad, incluyendo no solo los factores internos que presenta la empresa, sino cualquier factor externo del mercado que puedan afectar la ejecución de cualquier plan de la misma índole.

En cuanto a la importancia para los autores la investigación les será útil para obtener experiencia y conocimiento en el área. Por otra parte, el contenido y la

metodología empleada en esta investigación podrán servir como base de futuras investigaciones dentro de la universidad José Antonio Páez

1.4 Alcance de la Investigación

La propuesta de la optimización del sistema presupuestario de la empresa Corporación Maes, C.A tiene un alcance fundamental, dado a que la misma está dirigida al área de planificación y presupuestos de cualquier empresa que tenga la necesidad de mejorar sus sistemas administrativos, a pro de evaluar y/o garantizar el funcionamiento y la repartición adecuada de los recursos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Antecedentes Internacionales

Los antecedentes de la investigación se refieren a la revisión de trabajos hechos anteriormente sobre el tema de estudio, realizados en instituciones de educación superior. En todo trabajo de investigación es necesario tomar en cuenta investigaciones previas, las cuales sirven como sustento del mismo para respaldarla. Arias (2012) señala que:

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones relacionadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Debe evitarse confundir los antecedentes de la investigación con la historia del objeto de estudio en cuestión. En este punto se deben señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos. (P.14)

Se realizó un estudio de diferentes trabajos de investigación los cuales son presentados a continuación:

Gancino A. Ambato (2010) Realizo un trabajo de grado que lleva por título: **La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el periodo 2009**. En el país de Ecuador en la Universidad Técnica de Ambato para optar por el título de: Licenciado en administración de empresas. El presente trabajo de investigación se basó en la recolección de información presupuestaria, contable y analizo el sistema presupuestario aplicado en la fundación Pastaza, ubicada en la Provincia de Pastaza en el país de Ecuador mediante métodos como: la observación, y encuestas que fueron practicadas al personal. De esta manera se hizo un diagnóstico previo de la situación financiera, con la finalidad de

definir las áreas críticas para así poder dar una solución oportuna y practica para la administración.

Los resultados obtenidos demostraron que la planificación presupuestaria en cada uno de los departamentos de la Fundación Pastaza, estaban estructurados deficientemente, presentando aún más déficit en el departamento administrativo y contable, lo que ocasiono que la información financiera de la institución no refleje la realidad.

Por eso, el autor planteo como propuesta la aplicación de un sistema de control para la elaboración de los presupuestos de la Fundación Pastaza y de esta manera, contribuir al control de la gestión administrativa y contable, emitiendo una conclusión y recomendaciones previas que le permitan a la fundación poder desarrollarse económica y socialmente.

Villalobos M. (2016) En su tesis titulada: **Elaboración de un modelo de presupuesto y propuesta de control para alcanzar la utilidad objetiva de la constructora ARQUIVC SAC Chiclayo 2014**. En la ciudad de Chiclayo, Perú. Elaboro la presente investigación para optar por el título de contador Público. La tesis de grado tuvo como finalidad la elaboración de un modelo presupuestario y la propuesta de iniciar un sistema de control en relación a la empresa constructora ARQUIVC SAC, bajo la metodología de investigación descriptiva con el propósito de lograr una utilidad objetiva de la misma.

La investigación ha involucrado en todo el proceso, modelos de presupuesto de construcción de obras, análisis y medición de los costos directos e indirectos y la obtención de información útil para elaborar el modelo presupuestario, por lo cual se ha realizado un análisis de la problemática, tomando en cuenta las posibles causas que impiden el logro de la Utilidad Objetiva y la determinación de los costos que se hacía de forma inadecuada.

De esta manera, se planteó como objetivo general el proponer un modelo de presupuesto y un sistema de control para lograr la utilidad objetiva de la constructora ARQUIVC SAC Chiclayo 2014.

Finalmente, se tomaron como muestra dos presupuestos de la constructora y se aplicó un modelo de presupuesto para su posterior análisis de los resultados en la incidencia de la misma. Se encontraron ítems suprimidos y mediciones que conllevaban a pérdidas para la constructora, por lo que el autor presento un modelo de presupuesto y control que permitirá a la constructora el logro de la utilidad objetiva para cada proyecto de construcción realizada por la empresa.

Antecedentes Nacionales

D'Amato F. (2015) Presento su tesis titulada: **Planificación estratégica presupuestaria para entes descentralizados con fines empresariales. Sector construcción Gobernación del Estado Aragua.** En la Universidad de Carabobo (UC) para optar por el título de: Magister Scientiarum en Administración de Empresas Mención Finanzas. En donde expone que el sistema presupuestario de las sociedades mercantiles CORASA, S.A y ConstruAragua S.A presenta fallas que inciden en la ejecución financiera del presupuesto de ingresos y gastos lo que repercute directamente en sus resultados económicos. Para obtener la raíz del problema se empleó el muestreo no probabilístico, de tipo intencional u opinático y como instrumento de recolección de datos, empleándose un cuestionario de 23 preguntas dicotómicas en donde se obtuvo que los recursos y egresos contemplados en el presupuesto no se encontraban relacionados a los objetivos y metas; el Proyecto del Presupuesto no incluía todos los recursos, egresos y financiamientos para cada ejercicio económico financiero, además de no incluir manuales de normas y procedimientos para la elaboración del presupuesto, ni de modificaciones presupuestarias.

Bolivar C. (2015) En su trabajo de grado titulado: **Estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al plan operativo anual**

(POA), en la alcaldía del municipio San Fernando Estado Apure. Realizada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en la República Bolivariana de Venezuela. Para optar por el título de: Magíster en Planificación. Mención Gerencia Institucional. El propósito fundamental del trabajo de grado del autor fue proponer estrategias gerenciales para la optimización del presupuesto municipal en función al Plan Operativo Anual (PAO). Se enfocó en el enfoque teórico de Plan Operativo, proyecto presupuestario y planificación.

A través de dicho estudio se efectuaron las respectivas fases investigativas lo que permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos. El tópico seleccionado se enmarcó en la modalidad de proyecto factible. La población se representó en catorce (14) unidades de análisis y dadas las características de la población, se tomó el 100% de las mismas, quedando representada la muestra por la totalidad de la población.

El trabajo presenta cuadros estadísticos y gráficos que concluyeron en conjunto a la investigación previa, que no se cumplía con el Plan Operativo propuesto, ya que no integraba las metas, objetivos, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano implicado dentro de la elaboración del presupuesto propuesto.

2.2 Bases Teóricas

En el proceso de optimizar cualquier sistema de gestión presupuestaria, es necesario conocer y analizar todo lo relacionado con los aspectos legales, normativos y teóricos en que se sustenta la actividad presupuestaria en Venezuela.

Para analizar el problema planteado debemos de conocer algunos conceptos teóricos sobre los Presupuestos. Según el “Manual de Elaboración del Presupuesto por Programas” de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) el cual redacta las Bases Teóricas del Presupuesto por Programas, se conoce como presupuesto al sistema mediante el cual se elabora, controla, aprueba, coordina la ejecución y evalúa la producción pública (tanto de bienes como servicios) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes.

Esta técnica debe de incluir, en forma expresa y clara, todos los elementos de la programación (metas, objetivos, volúmenes de trabajo, recursos reales y financieros) que garanticen y justifiquen el logro de los objetivos previstos. De esta forma, el presupuesto constituye un excelente instrumento administrativo que permite la planificación de los hechos posteriores a su realización.

Desde un punto de vista económica, el presupuesto es aquel instrumento que según Marcel. (1967, 101) registra la marcha de las variaciones y de la manera en la que estas determinan el cuadro de desarrollo económico en relación a una serie de elementos que actúan en la vida nacional (empresas privadas, corporaciones públicas, mercados de capitales, sector bancario, inversiones, relaciones con el extranjero, entre otras) Desde ese punto, el presupuesto se presenta como un plan de disposición a la realización de un fin, por el medio de una aceptación de los recursos en los empleos apropiados, lo que se puede decir que es un plan de arreglo de recursos y de su empleo, con el fin de asegurar la satisfacción de las necesidades.

Según otro autor, De Juano. (1972, 349) el presupuesto, visto financieramente, enumera la fuente de los recursos y los objetos en vista de los cuales se obtienen los medios de que este pueda disponer para sus gastos para luego evaluar lo producido de tales recursos y fija el monto de los gastos a realizar en el periodo fijado previamente a la realización del presupuesto, que normalmente es de un año. El autor dice, que una vez el presupuesto haya sido aprobado, se inicia un periodo en el cual el mismo debe de ser ejecutado, lo que compone un acto de previsión de los gastos y de los recursos.

El presupuesto tradicional, señala Kausman. (1964, 101 y 102) refleja las necesidades que deben de ser satisfechas mediante los gastos y los medios con que se deben de financiar estos gastos. El presupuesto, según dicho autor, sirve para dos finalidades: La primera como una ayuda para ejecutar y formular los programas de ingresos y gastos públicos; y para permitir que el parlamento controlase y vigilase la actividad financiera del Estado. Kausman concluye que el presupuesto pasaba a ser de tal manera, una parte integrante de un documento más amplio que recibirá el nombre

de presupuesto nacional, de presupuesto económico o de presupuesto económico de la nación, indistintamente.

Mordeglia. (1977, 204) tiene una perspectiva interesante en cuanto al presupuesto. Para este autor, el plan consiste en fijar los objetivos a largo plazo, establecido sobre el principio de los recursos existentes o previstos; mientras que el presupuesto solo tiene como aspiración de prever la finalidad del gasto y su financiamiento durante el corto plazo fijado.

2.2.1 Presupuesto por Programas

El presupuesto se utiliza para prever y decidir la producción que se va a realizar en un lapso de tiempo determinado, así para clasificar y asignar de forma estable los recursos que esa producción exige en la práctica de una empresa, institución, sector o región. Este carácter práctico implica a que sea concebido como un sistema administrativo que se materializa por etapas: formulación del presupuesto, discusión, ejecución, control y evaluación de resultados.

Bajo lo dicho anteriormente, el presupuesto debe de cumplir con los siguientes requisitos:

-Primero: El presupuesto debe ser agregable y desagregable en los centros de producción. El producto de cada centro debe de ser excluyente de cualquier otro producto y de cualquier otro centro productivo de su misma naturaleza. De no cumplirse esto, el total asignado de los recursos que exprese el nivel de gasto presupuestado no tendría ningún tipo de validez ni significado y encerraría partidas duplicadas y daría pie a confusiones.

-Segundo: Las similitudes entre los recursos asignados y los productos resultantes de la misma asignación deben de ser idealmente definidas, es decir, no debe de haber ninguna clase de dudas sobre el producto que se realiza con determinada asignación de recursos y a su vez, el mismo recurso no puede ser un requisito presupuestario de dos o más productos.

-Tercero: La asignación de cualquier recurso para la obtención del producto terminado, que requiera seguir políticas de ejecución (productos terminales) exige también de la asignación de recursos para lograr otros productos que apoyen la producción de los productos terminales (productos intermedios). De tal manera que, una de las partes expresadas en el presupuesto forma parte de un requisito directo de las políticas de ejecución y otra parte es un requisito indirecto de esas políticas.

-Cuarto: El presupuesto debe de expresar la red de producción donde cada producto es requerido y, a la vez, requiere a otros productos de la red de producción, existiendo así una determinadas relaciones donde todo está vinculado entre las diversas producciones presupuestadas.

2.2.2 Principios del Presupuesto

Burbano (2005) define los principios presupuestarios como las causas primarias que dieron nacimientos a la presupuestación, las cuales deben de ser observados y utilizados en el desarrollo de su actividad. Estos son doce los principios que se deben de tomar en cuenta a la hora de elaborar cualquier tipo de presupuesto, los cuales son los siguientes:

Programación: Se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que el mismo debe de tener el contenido y la forma de la programación.

Contenido: Este principio establece que dentro del presupuesto deben de estar todos los elementos que permitan la definición y adopción de los objetivos que son prioritarios. El dado de aplicación de este principio no es en blanco o negro, pues no existe ningún presupuesto que esté definido en su totalidad de una base programática, así como no existe ninguno en el que se haya conseguido la total aplicación de la técnica.

Forma: En cuanto al principio de forma, este expresa que debe de expresarse de forma explícita todos los elementos implicados en el programa, es decir, que se deben de señalar todos los objetivos y las acciones que se necesitan para el logro de

ellos (los materiales, el recurso humano, los servicios prestados por terceros, entre otros) así como los recursos financieros y monetarios que demanden la obtención de los recursos.

Universalidad: Este principio se sustenta en la necesidad de que todo lo que compone la materia del presupuesto, debe de ser incorporado en él.

Por naturaleza, la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga del mismo. Si el programa solo se toma financieramente, no cabría la introducción de elementos físicos, con lo cual, la programación quedaría cortada o incompleta.

Bajo el punto de vista tradicional, se considera que este principio podía exponerse de manera exacta bajo la prohibición de la existencia de fondos no contemplados dentro del presupuesto.

Exclusividad: Este principio complementa y precisa el principio de la universalidad. Esta exige que no se incluya en el periodo definido de vigencia del presupuesto, asuntos que no sean competencia del periodo.

Ambos principios buscan preservar la claridad del presupuesto mientras se establecen límites para el mismo, y aunque en la mayoría de los países existe legislativamente el principio de la exclusividad, en los hechos no se cumplen dichas disposiciones legales.

Unidad: El principio de la unidad está enfocado principalmente para el sector público. Este se refiere en que todas las instituciones públicas, deben de presentar de forma obligatoria sus presupuestos para ser aprobados, ejecutados y evaluados unidos bajo las políticas de la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un solo método uniforme para todos los sectores. Es muy importante que cada entidad se ajuste al principio de unidad, tanto como en los métodos de elaboración como en la expresión del mismo para que cada una sean complementos de las otras. En el sector privado, se puede utilizar este principio entre los diferentes departamentos implicados en la elaboración del presupuesto.

Integralidad: Esta es una característica esencial del método de presupuesto por programas. Este principio está dado por la integralidad en su nacimiento y en la aplicación en los hechos. El presupuesto no sería programático si no cumple con las cuatro condiciones que impone este principio, las cuales son:

- a. El reflejo de una política presupuestaria única.
- b. Un instrumento que sirva como un sistema de planificación.
- c. Un proceso debidamente estructurado.
- d. Un instrumento en el que incluya todos los elementos de la programación.

Periodicidad: Este principio está fundamentado, por un lado, en la característica individual y dinámica de los planes de acción y de la realidad organizativa de cada organización, sea privada o pública, y por otra parte, en la misma naturaleza de lo que se entiende por presupuesto.

Lo que se quiere lograr con la ejecución de este principio es procurar la consonancia de dos posiciones extremas entre sí, adoptando un periodo presupuestario ni tan amplio que inhabilite la previsión de forma minuciosa, ni tan breve que impida la realización de una predicción y realización de las tareas correspondientes.

Claridad: Este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de ejecución de los planes propuestos. Por ende, es necesario que el presupuesto sea presentado de manera clara y ordenada para que todas las etapas del proceso presupuestario, se puedan llevar a cabo con mayor eficacia.

Acuciosidad: Para el cumplimiento de este principio, se deben de hacer presentes las siguientes condiciones en las diferentes etapas del proceso presupuestario:

- a. Honestidad, sinceridad y precisión en la elaboración de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su utilidad y concreción; y en el chequeo del nivel de cumplimiento de los objetivos, tomando en cuenta el nivel de racionalidad en su ejecución y las causas de probables desviaciones.

b. Organización, profundidad y sistematización de la técnica, en la toma de decisiones, en la realización de las acciones a concretar y en la formación y presentación del juicio sobre una técnica u otra.

Este principio, en otras palabras, se basa en que siempre se deben de fijar y visualizar objetivos posibles de alcanzar. Los mismos deben de complementarse entre sí y deben de ser de alta prioridad.

Especificación: Como su nombre refiere, este principio explica el aspecto financiero del presupuesto y significa que, las fuentes que originan los ingresos deben de ser señaladas con precisión y en el caso de los desembolsos, deben de señalarse las características de los bienes y servicios que los originan.

En cuanto a los gastos, para la aplicación de esta norma, es necesario alejarse de los extremos; uno de ellos sería asignar una cantidad global y estimada de los recursos e insumos a utilizar para el alcance de todos los objetivos propuestos, y el otro extremo, que consistiría en detallar con extrema minuciosidad cada uno de tales bienes y servicios.

La especificación no solo significa la distinción del gasto o del origen de los ingresos, sino además de ubicar estos dos elementos dentro de las instituciones de manera global dentro de todo lo que abarca el sistema presupuestario y no verlo como como una distribución espacial y separada de cada una de las ramas del sistema. Para esto, es indispensable una correcta distinción entre los niveles y categorías de programación del gasto.

Equilibrio: Este principio se refiere casi en su totalidad al aspecto financiero de los presupuestos, aun cuando el mismo tienda a depender en últimos términos, de los objetivos adoptados; de las técnicas utilizadas en la producción de los bienes y/o servicios; de las políticas salariales y de precios, y consecuentemente, también del grado de estabilidad de la economía.

Continuidad: Este principio es la postulación de que todas las etapas del ejercicio presupuestario deben de sostenerse y apoyarse tomando en cuenta los

resultados de ejercicios anteriores y pudiendo visualizar las expectativas que se tienen de ejercicios futuros.

Se suele pensar, que al sostener la vigencia que constituye el principio de periodicidad, se estuviera auspiciando cortes absolutos en el tiempo, de tal manera en que un presupuesto no tenga nada que ver con otros presupuestos que antecedieron al actual, ni tampoco con los venideros. De ahí, se hace necesario una fusión entre la periodicidad del ejercicio y la continuidad del mismo, por supuesto visto individualmente atendiendo las solicitudes de las exigencias actuales.

Flexibilidad: A través de este principio, se mantiene que el presupuesto no tiene que padecer de ningún defecto que le impida servir y constituirse como un eficaz instrumento de planificación y administración.

Para lograr esta flexibilidad al ejecutar el presupuesto, es necesario sustraer los factores que obstaculizan la debida fluidez de las etapas presupuestarias, dotando a la administración, de poder modificar o eliminar los recursos y/o medios para lograr fines prioritarios.

2.2.3 Modificaciones en el Presupuesto.

Las modificaciones presupuestarias consisten en los cambios que pueden efectuarse a los créditos asignados a cada programa o subprograma, obras, proyectos, partidas o subpartidas tanto como genéricas, específicas y subespecíficas que hayan sido señaladas para su utilización en cada ejercicio. Estas modificaciones, según la Asociación Venezolana de Presupuesto (AVPP) pueden ser consecuencia de varios factores, entre los cuales están:

- a. Reajuste de gastos acordados anteriormente, pudiendo haberse utilizado de forma más racional o pudiendo surgir situaciones no previstas dentro del presupuesto.
- b. Subestimaciones o sobreestimaciones de los recursos asignados.
- c. Incorporación de nuevos recursos no previstos en el presupuesto.

- d. Alteración en los volúmenes o metas de trabajo.
- e. Rectificaciones de gastos necesarios no previstos o que resulten insuficientes
- f. Ajustes por reducción de ingresos. Estas reducciones ocurren cuando se evidencia una disminución en los ingresos por causas ajenas al control de la empresa.

2.2.4 Tipos de Clasificación Presupuestaria

Según Jacobs (2009) Estas clasificaciones pueden hacer referencia tanto a los recursos, como a los gastos y puede clasificarse atendiendo diferentes criterios, los cuales se exponen a continuación:

De los recursos o ingresos: Son las diferentes maneras de agrupar, presentar y ordenar los recursos (ingresos), con la finalidad de realizar una proyección y análisis de tipo financiero y económico requerido en un periodo de tiempo determinado.

Este a su vez se puede clasificar dependiendo también del tipo de estudio que se desee realizar y generalmente se utilizan tres clasificaciones que son:

Económica: Según esta clasificación, los ingresos se clasifican en ingresos corrientes, fuentes financieras y recursos de capital.

Según Williams (2017) Los ingresos corrientes son las series regulares de flujos de efectivo que son constantemente recibidas por las inversiones realizadas. Estas pueden darse en forma de intereses, alquileres, dividendos y otros orígenes similares de ingresos.

Las fuentes financieras se originan por la disminución de activos financieros tales como, recuperación de préstamos, venta de bonos y acciones y otros de similar naturaleza. También vienen dadas por el incremento de los pasivos tales como las obtenciones de préstamos, incremento en las cuentas por pagar, entre otros.

Los recursos de capital son las cuentas originadas por la venta de bienes muebles e inmuebles, cobros de préstamos otorgados, disminución de las existencias en los

inventarios, indemnización por daños o pérdidas a la propiedad y otros de similar naturaleza.

De acuerdo a su periodicidad: Este agrupa los ingresos de acuerdo a la frecuencia con los que son percibidos. Estos son clasificados en ingresos ordinarios y extraordinarios, los cuales los ordinarios son los ingresos que son recaudados de forma permanente y constante, de provenientes de fuentes tradicionales. El ingreso extraordinario es cuando las fuentes de dicho ingreso no se producen regular ni periódicamente.

Por sectores de origen: Como lo indica su nombre, es la clasificación de los ingresos separando el origen de los mismos; separando los ingresos generados en el sector externo (operaciones ejecutadas en el exterior) de los ingresos provenientes del sector interno. Si se va a la administración pública, esta clasificación caracteriza y fundamenta la estructura económica venezolana, donde una proporción muy alta de los productos se realiza alrededor del hierro y del petróleo, lo cual implica que las mayorías de los ingresos provienen de operaciones internacionales.

De los egresos: Este constituye todas las formas de representar los egresos previstos en el presupuesto con la finalidad de analizarlos.

El egreso puede estar clasificado por la naturaleza del gasto o por partidas, lo que permite identificar los bienes y servicios que se adquieren con las asignaciones previstas en el presupuesto además del destino de las mismas, mediante un orden sistemático de estos y de las variaciones en el activo y en los pasivos aplicados en el desarrollo del sistema productivo.

2.2.4 La Planificación Presupuestaria

La planeación es determinante a la hora de recolectar los requerimientos de inversión como una meta primaria de cada sistema presupuestario. A la vez, se hace primordial el análisis de la forma en que los requerimientos de la inversión dan lugar a la necesidad de financiamiento. La planeación adecuada y el control apropiado de la relación existente entre los costos y el ingreso, proporcionan una estructura general de

referencia. A fin de lograr las metas, los presupuestos proporcionan un análisis detallado de los ingresos y de los egresos respecto a las categorías importantes de las actividades que desarrolla una empresa.

El presupuesto es parte de un proceso el cual engloba la planeación y el control financiero de una empresa. El proceso presupuestal incluye la formulación de un plan en donde se detallan los ingresos y la forma en que se gastaran los fondos.

Depende de la naturaleza del negocio, pueden formularse a través del presupuesto, planes detallados para los meses próximos, para el año siguiente y aun para plazos más prolongados.

Fundamentalmente, el proceso presupuestario es un método para mejorar y optimizar las operaciones; un esfuerzo continuo que da pie a la especificación de lo que debe hacerse a fin de que el trabajo se complete de la mejor manera posible. A su vez, la preparación del presupuesto no debe de concebirse como un instrumento el cual se usa para limitar los gastos, en vez de ello, debe de visualizarse como una herramienta eficaz para para obtener el uso más productivo y rentable de todos los recursos a emplear.

2.2.5 Establecimiento de Metas

Para el establecimiento de las metas, se requiere una comprensión realista de las actividades que lleva a cabo la empresa. La planificación arbitraria o mal diseñada, sin un mínimo entendimiento de las operaciones y de los costos de la empresa, puede ser más dañino que irrealmente beneficioso. Los presupuestos impuestos de forma arbitraria pueden representar metas imposibles de lograr o en contraparte, estándares demasiado flojos. Si las metas son poco realistas, se desarrollaran una serie de frustraciones y probablemente los costos de desviarán de su origen y control en busca del compensamiento, en donde solo se verá afectada la utilidad de la empresa.

Un conjunto de presupuestos los cuales estén basados en una clara comprensión y en un cuidadoso análisis de las operaciones allí expresadas, pueden desempeñar un

importante papel positivo para los miembros de la organización y para los números de la empresa.

2.2.6 Los Presupuestos Como Instrumentos de Control

Los presupuestos representan instrumentos de control que capacitan a la administración para que prevea y anticipe los cambios futuros, a modo que se pueda adaptar a ellos. Las operaciones de los negocios actualmente representan complejidad, están sujetas a fuertes presiones de tipo competitiva y a muchos tipos de cambios. La tasa de crecimiento de la economía tiende a fluctuar, y estas fluctuaciones afectan a las diferentes industrias de distintas formas. Si la empresa busca la forma de planear sus futuras operaciones, el proceso presupuestal y de control puede proporcionar a la administración una buena base para entender las operaciones de la empresa con relación a la situación vista de forma general. Así visto, la comprensión de los hechos por venir puede permitirle a la empresa reaccionar rápidamente a los acontecimientos que se desarrollan, incrementado la posibilidad y la habilidad para lograr resultados positivos.

2.2.7 El sistema presupuestal y la mejora de la coordinación interna:

Las decisiones para cada producto en cada fase y nivel organizacional, tiene un impacto sobre las utilidades de la empresa. La coordinación y el control son la esencia de la planeación de las utilidades, y el sistema presupuestal proporciona un panorama integrado que nos permite ver las operaciones de la empresa como un todo. De esta forma, los gerentes de cada división o departamento encuentran la información globalizada para poder observar la relación que existe entre su división y la totalidad de la empresa.

Por ejemplo, una decisión de producción encaminada a alterar el nivel de los inventarios destinados a la producción, puede hacer que el departamento de mercadotecnia busque cambiar los términos de ventas de un producto en particular.

Estos términos pueden rastrearse y observarse en todo el sistema presupuestal para mostrar los efectos que tendría sobre la rentabilidad global de la empresa.

2.2.8 Normas de Control Financiero

Estas normas abarcan a toda la organización y contienen diferentes tipos de presupuestos de control financiero, los cuales deben de ser escogidos según los requerimientos de cada empresa, estos pueden ser presupuestos por productos individuales o para cada actividad importante en la empresa. Los presupuestos adicionales, que se formulan para el control de las operaciones en caso de haber sucursales, también se pueden agrupar y modificar para controlar las operaciones regionales, nacionales o internacionales.

El presupuesto de efectivo no solo indica la cantidad total de financiamiento requerido, sino también su oportunidad de ser utilizado y en qué ocasión. Mediante este recurso se puede mostrar la cantidad de fondos que se necesitaran mes a mes, semana a semana, o día a día, haciendo al presupuesto una herramienta bastante importante para la administración financiera.

2.2.9 Reconocimiento de los Gastos

La esencia de cualquier sistema presupuestario es el reconocimiento de que ciertos tipos de gastos varían a diferentes niveles de producción. De esta manera, una empresa puede tener diferentes niveles alternativos de gastos presupuestados para diferentes volúmenes de producción u operaciones. Una de las responsabilidades de la administración consiste en la determinación de cuál de los presupuestos alternativos se acomoda más al nivel de producción y cuál es el que debería de ponerse en vigor para el periodo planificado.

Los presupuestos pueden ocultar las ineficacias al continuar con los gastos iniciales durante dos o más periodos sucesivos sin que se haga una evaluación adecuada. Por lo general, los presupuestos formulados y elaborados a partir de otros

presupuestos contienen gastos recortables o indeseables. El proceso presupuestal debe de contener una normativa que rijan las normas referentes a las revisiones periódicas del mismo.

2.2.10 Uso de Planes y Presupuestos Financieros

Los pronósticos a largo plazo son necesarios en todas las operaciones de una empresa. El departamento de recursos humanos debe de tener una idea de la escala de operaciones futuras para así poder planear las siguientes contrataciones y planificar el adiestramiento adecuado del personal. El departamento de producción debe poder predecir la capacidad productiva disponible y si esta es la suficiente para satisfacer la demanda. El departamento de finanzas debe de garantizar la disponibilidad de fondos para la satisfacción de los requerimientos financieros de la empresa. Además de poder planificar a largo plazo, los administradores dedicados al área financiera también deben de poder hacer pronósticos a mediano y corto plazo, para asegurarse cuales y que fondos estarán disponibles para cumplir los requerimientos y necesidades de la empresa.

2.2.11 Manuales de Operaciones

Los manuales de operación son una guía referencial muy importante dentro de una organización, este contiene toda la información sobre cómo funciona la misma. El propósito fundamental del manual es introducir a cualquier persona interesada en conocer el desempeño de la organización, así como los elementos que la componen tales como: la estructura, el contexto, la estructura, los puestos, los procedimientos, los procesos, las políticas y reglas de la organización, entre otra información relevante relacionada con sus operaciones.

También, este manual contempla aquellas condiciones excepcionales que pueden llegar a ocurrir, estableciendo parámetros sobre la ejecución normalmente esperada de la secuencia de las actividades para conseguir un resultado óptimo.

La tenencia de un manual de operaciones, permite mejorar la productividad y la eficiencia ya que permite definir de forma clara las responsabilidades, los roles, las actividades, y como se deben de realizar. De esta manera, se evita que los integrantes de la organización, realicen el trabajo a su manera, lo que puede traer confusión. Al tener documentado cada proceso, los miembros implicados podrán conocer y ejecutar a la perfección el trabajo requerido de forma estandarizada.

Los manuales de operaciones, también permiten el mantenimiento y la atemporalidad del conocimiento de cómo hacer cosas en las que la empresa se especializa, de esta manera, sus miembros sabrán el procedimiento de cómo debe de ser entregado el producto o el servicio a sus clientes en el caso de que alguna persona clave en la organización decida retirarse. Los manuales sirven como mecanismos que respaldan el conocimiento asegurando que los mismos permanezcan disponibles aun así con la salida de uno de sus miembros.

2.2.12 Metodología Zielorientierte Projektplanung (Método ZOPP):

El método ZOPP es un conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para la planificación de cualquier proyecto, donde su finalidad está orientada a alcanzar los objetivos propuestos con el fin de obtener un análisis lógico, transparente y real sobre los objetivos, sus riesgos y alternativas del proyecto. El método ZOPP también puede servir como complemento a los demás métodos de análisis lógicos tales como hacer un diagnóstico de la situación, realizar un plan de riesgos o de contingencia, estudios de campos, entre muchos tipos de análisis.

La metodología ZOPP se encarga de sintetizar y relacionar todos los intereses del proyecto junto con todas aquellas situaciones que se pueden dar a lo largo de su ejecución. De este modo, sirve de gran ayuda en proyectos donde hay un gran número de personas trabajando por un mismo objetivo pero que a su vez, todas tienen objetivos específicos dispares. De tal manera, con el método ZOPP, se puede obtener un análisis

de los objetivos de cada involucrado y así poder obtener un consenso a partir de un análisis objetivo de la situación de partida.

En cualquier proyecto, la comunicación de los miembros involucrados puede ser vital para alcanzar exitosamente los objetivos propuestos, este método sirve como una guía de trabajo y como una herramienta comunicativa muy eficaz para los colaboradores, en donde pueden reunirse los objetivos generales y específicos, así como los resultados esperados del mismo y las responsabilidades de cada miembro para lograr los objetivos, ayudando a la formulación de soluciones acertadas de forma colaborativa.

Los cuatro pilares más importantes que explican el modelo lógico de este método de procedencia alemana son: el trabajo en equipo, la visualización a largo plazo del proyecto, la moderación de todas sus fases y la comunicación eficiente de la información suministrada en pro al proyecto.

2.2.13 La Competitividad y la Estrategia Empresarial

La competitividad no surge espontáneamente ni mucho menos llega por azares de la vida; es producto de un largo proceso de aprendizaje por colectivos representativo que configuran la dinámica de conductas organizativas, allí confluyen los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y, por último pero también bastante influyente, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, debe de utilizar unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadradas en el marco del proceso de su plan estratégico a función de dicho proceso que por lo general es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia globalizada de la empresa. En cuanto a los niveles de competitividad, en toda dinámica de trabajo competitivo están implícitas la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos

disponibles, independientemente del cual sea su origen. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece dentro de los lineamientos que los factores externos le exigen. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables tales como el dinamismo de la industria, el grado de innovación y la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad, basándose en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado. En efecto, para mantener el nivel competitivo Cabrera, López y Ramírez (2011:13), afirma que la competitividad empresarial no es una característica, sino una condición que se da a partir de la combinación de diversos actores que operan en el contexto en el cual se mueve la entidad competidora” y que las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas. Así mismo, el aporte económico en el análisis es de suma importancia, pues en un mundo tan globalizado y competitivo, en donde se mezclan empresas y compiten junto con monopolios y oligopolios, puesto que, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su alcance o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mientras estén usando esta teoría, se puede demostrar la importancia de que la estrategia competitiva y los objetivos empresariales vayan de la mano para alcanzar los objetivos.

2.3 Definición de Términos Básicos.

Presupuesto: Es el conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado periodo de tiempo.

Sistema presupuestario: Es el conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones, normativas, procesos e instrumentos técnicos, cuyo objeto es la formulación, aprobación y seguimiento, de los presupuestos.

Competitividad: Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Proceso: Conjunto de operaciones planificadas que transforman determinados factores o insumos, en productos o servicios.

Proveedor: Persona u organización que abastece a la empresa con los materiales requeridos para la efectuar los procesos necesarios.

Producción: Elaboración de un producto mediante el trabajo realizado dentro de la empresa.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Utilidad: Ingresos procedentes del trabajo personal del capital.

Propuesta: Descripción integral de un proyecto, política o programa que será sujeto a una evaluación

Planificación: es una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de la investigación es donde se propone elaborar una propuesta de optimización de un sistema de gestión presupuestaria para la empresa Corporación Maes, C.A usando métodos técnico-operacionales de la investigación, donde se debe de situar en detalle el conjunto de protocolos, métodos y técnicas de recolección de datos.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Tipo de Investigación

Todas las investigaciones exigen un tipo particular de estrategia para recoger la información solicitada para llevarla a cabo y esta puede combinarse con varias estrategias en un caso particular de la investigación según fuere el caso. Para Arias (2005, 78), “el tipo de investigación es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” En este caso, se trabajara con el tipo de investigación descriptiva y de campo. Por lo tanto, la presente investigación se sitúa en el tipo de investigación descriptiva definida por Sabino (1986:51) como: “Trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”.

A su vez el objetivo de la investigación que hace referencia a la proposición de un plan que permita la optimización del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A., se relaciona al tipo de investigación denominada proyecto factible la cual según Balestrini (2002 p.09) como: “aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real”

Diseño de la Investigación

Debido al tipo de investigación propuesta se estará realizando una investigación de diseño de campo definida por Aria (2006) como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos es decir donde el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. En función a los objetivos planteados anteriormente, la investigación se orientará en la Propuesta de Optimización de un Sistema de Gestión Presupuestario para la Empresa Corporación Maes, C.A. Ubicada en San Diego, Estado Carabobo.

3.2. Fases de Investigación

3.2.1 Fase I: Diagnosticar la situación del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A

Para llevar a cabo esta fase, se hará uso de la técnica de la entrevista, considerada según Canales (2006) como un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial que refuerza la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema presentado.

Este instrumento de recolección de datos, se aplicara a la analista de presupuesto con el fin de permitir a la persona entrevistada expresar sus opiniones respecto a sus funciones y métodos utilizados en el departamento de Control de la empresa Corporacion Maes, C.A.

Por otra parte, se estará revisando información pertinente sobre los lineamientos usados para la elaboración del presupuesto y la vinculación del mismo al sistema comercial y productivo de la empresa y se estará evaluando con una matriz de observación definida por Sampieri (2006) como: “un instrumento de evaluación que contiene una lista de criterios previamente establecidos en la cual únicamente se

califica la presencia o la ausencia de estos mediante una escala dicotómica”, con el fin del cumplimiento de las misiones organizativas.

Por otra parte, se estará recopilando información del Manual de Normas y Procedimientos de la empresa y de información recopilada del departamento de Presupuesto y Control de Gestión, en los archivos del año 2019.

Para la interpretación de los datos recolectados en el departamento, se estarán utilizando graficas de barras simples para la interpretación visual de los resultados. Según Gutiérrez (2003) los gráficos de barras simples se definen como:

Una herramienta fundamental para representar distribuciones de frecuencias de una variable cualitativa o cuantitativa discreta y, ocasionalmente, en la representación de series cronológicas o históricas. Uno de los ejes sirve para inscribir las frecuencias, ya sean absolutas o relativas, y el otro para la escala de clasificación utilizada. (p.03)

También, será de vital importancia para esta fase de la investigación, la utilización de tablas de datos para la interpretación de los resultados obtenidos de las gráficas. Tukey (1977) define las tablas de datos como: “un objeto polisémico en cuanto a la pluralidad de significados de la palabra y su valoración se reconoce a través de la frecuencia de su uso en el análisis exploratorio de datos recolectados”

Para poder interpretar las diferencias porcentuales entre lo presupuestado y lo ejecutado, se estará utilizando la siguiente formula:

|Valor nuevo

3.2.2 Fase II: Analizar el proceso de comercialización aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A con la finalidad de conocer su influencia en la gestión presupuestaria.

Para el análisis de esta fase, se tomaran en cuenta una serie de técnicas para el manejo de la información y algunos aspectos teóricos relevantes, además, se utilizara la técnica de la observación. Según Alvarez y Jurgenson (2005) definen esta técnica como “el acto de notar un fenómeno, a menudo con instrumentos y registrándolo con fines científicos”. Y según Adler (1998) quien señala que:

La observación consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevante. Esto suele requerir contacto directo con el (los) sujetos (s), aunque puede realizarse observación remota registrando a los sujetos en fotografía, grabaciones sonoras o video grabación y estudiándola posteriormente (p. 153)

En esta fase, se estará revisando información del Departamento de Comercialización y Cobranza mediante una matriz de observación, a fin de recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación presentada en la empresa, como también se estarán utilizando los gráficos de barras simples y las tablas de datos para la interpretación de los resultados.

Para la observación adecuada de los datos arrojados por la tabla, se utilizaran gráficos de líneas para poder visualizar las diferencias entre las partidas presupuestarias a analizar. Según Filv (2015) los gráficos de líneas representan visualmente los datos recolectados en puntos unidos por una línea. Cosa que será de gran utilidad para visualizar las tendencias de las variaciones, y explicar el porqué de ellas.

3.3.3 Fase III: Proponer lineamientos que permitan la optimización del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A.

En esta fase se desarrollara la propuesta a partir del diagnóstico definitivo del proceso investigativo, mediante la descripción de la propuesta, objetivos de la propuesta, justificación de la propuesta y el diseño estrategias que en este caso, se dividirán en cinco (05) fases, con la finalidad de mejorar el sistema presupuestario de la empresa Corporación Maes, C.A mediante el desarrollo de planes estratégicos administrativos tales como una matriz DOFA definida por Weirich (2004) como: “una obligación de cualquier líder a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones eficaces y eficientes de los objetivos organizacionales” Además, se estará modificando el Manual de Normas y Procedimientos y la jerarquía organizacional para adecuarlo a las normativas y planes utilizados actualmente por la empresa.

Así mismo la presentación de la propuesta será estructurada en base a la factibilidad de la propuesta y su desarrollo. Los beneficios que la propuesta pueda traer tanto a la empresa Corporación Maes, C.A y a todos los interesados.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

Para dar cumplimiento con los objetivos de la investigación, se realizó un conjunto de estrategias para la recolección de datos, y para que los mismos tengan validez, es necesario introducir operaciones con el objetivo de presentar la información recolectada en la propuesta, para eso se realizaron diferentes métodos de recolección de datos tales como gráficas y tablas, las cuales permitieron analizar los datos obtenidos tras la recolección de las mismas.

4.1 Fase I: Diagnosticar la situación del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A

Primero se realizó una entrevista a la analista de presupuestos del Departamento de Presupuesto y Control de Gestión, entrevista que se estableció de la siguiente manera:

Pregunta 1: ¿Cuál es el cargo desempeña en la empresa?

R: “En estos momentos desempeño el cargo de Analista de presupuestos”

Pregunta 2: ¿Qué tan amplio considera el alcance del departamento en el cual se desempeña?

R: “El departamento de Presupuesto y Control de Gestión organizacionalmente se encuentra solo por debajo de la Gerencia General, lo cual la mayoría de los departamentos dependen de los presupuestos realizados”

Pregunta 3: ¿Para usted cuales serían las razones por la que los presupuestos no se están formulando de la manera adecuada?

R: “Definitivamente en mayor parte se debe a la variación de los precios de origen debido a factores que me gustaría atreverme a decir que son debido a la inflación, pero en muchos casos, no se comprende el motivo de estas variaciones, que suceden mayoritariamente en las partidas de egreso”.

Pregunta 4: ¿Por qué cree usted que ocurre la diferencia entre lo programado y lo ejecutado?

R: “Considero que los presupuestos en la empresa se han desvirtuado y se han tomado más como una manera de determinar objetivos más que como método de planificación. También creo que la razón principal por la que existen las diferencias es que no hay un buen control interno que determine con honestidad los recursos solicitados para operacionalizar la parte productiva, por lo que un día puede llegarse a la meta solicitada de candados por dar un ejemplo, pero al otro día por razones varias puede llegar a alcanzar apenas el 50% de la meta, por lo que es muy difícil estimar cual será el volumen de productos disponibles para la venta”

Pregunta 5: ¿Cree usted que cuenta con información suficiente para la elaboración del presupuesto?

R: “Si. La empresa cuenta con un sistema que me permite tomar la información necesaria de cualquier departamento de la empresa, sin embargo siempre me mantengo abierta a cualquier procedimiento o cambio establecido por la Gerencia General”

Pregunta 6: ¿Usted cree que los lineamientos para elaborar los presupuestos establecidos en el Manual de Operaciones de la empresa contienen información clara y útil?

R: “La información está claramente establecida allí, pero a la hora de formular el presupuesto no se cumple al pie de la letra. No creo que el problema este en el Manual, sino en cómo se está requiriendo el uso del presupuesto para la Gerencia General.”

Análisis general de la entrevista: Gracias a la información obtenida mediante la entrevista con el analista de presupuestos de la empresa Corporación Maes, C.A, se

puede decir que la empresa cuenta con buenos métodos de planificación, que están establecidos en los Manuales de Operación. Sin embargo, la analista manifestó incoherencias entre lo establecido y lo realizado, problema del que tenía consciencia tanto ella como la Gerencia General.

Otro punto importante que la entrevista dio a conocer es que la empresa cuenta con un sistema administrativo, que sirve de ayuda para realizar el presupuesto, sin embargo, no se especificaron detalles referentes a como era utilizado el sistema a la hora de realizar el presupuesto y/o de qué manera era utilizado por todos los miembros de la organización.

Partiendo lo antes dicho por la analista de presupuestos, actualmente se encuentran abiertos a cualquier estrategia que le facilite el cumplimiento de los objetivos que se ha puesto la empresa como metas, por lo que están abiertos a aceptar la propuesta de la investigación, que es elaborar una propuesta de optimización del sistema de gestión presupuestaria aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A.

4.1.2 Matriz de Observación

Luego de realizar la entrevista a la analista de presupuestos de Corporación Maes C.A, se procedió a recolectar y analizar los documentos suministrados por la empresa a fin de revisar la documentación pertinente para la investigación. Para esto, se requirió el uso de una lista de cotejo para clasificar la información.

Criterios	Departamento de Comercialización y Cobranzas		
	SI	EN PARTE	NO
¿Existen lineamientos que se toman en consideración para la elaboración del presupuesto?	X		

¿Las variaciones que se presentan entre lo programado y ejecutado se manifiesta en todas las partidas del presupuesto?	X		
¿Para la elaboración del presupuesto, se hace un análisis de los insumos (gastos) a utilizar en el periodo de tiempo estimado?	X		
¿Existen normas y/o lineamientos que se toman en cuenta para la ejecución del presupuesto?	X		
¿Contribuye la estructura organizativa al proceso de elaboración presupuestaria?	X		
¿El departamento de procesos presupuestarios cuenta con información, clara, adecuada y oportuna para la elaboración del presupuesto?		X	
¿El personal que labora en el departamento de gestión presupuestaria cuenta con suficiente mano de obra y recursos físicos que le	X		

permiten trabajar adecuadamente?			
¿Se aplica algún método para planificar las metas y tareas a cumplir para el periodo de tiempo estimado?		X	

Fuentes: Maes (2021)

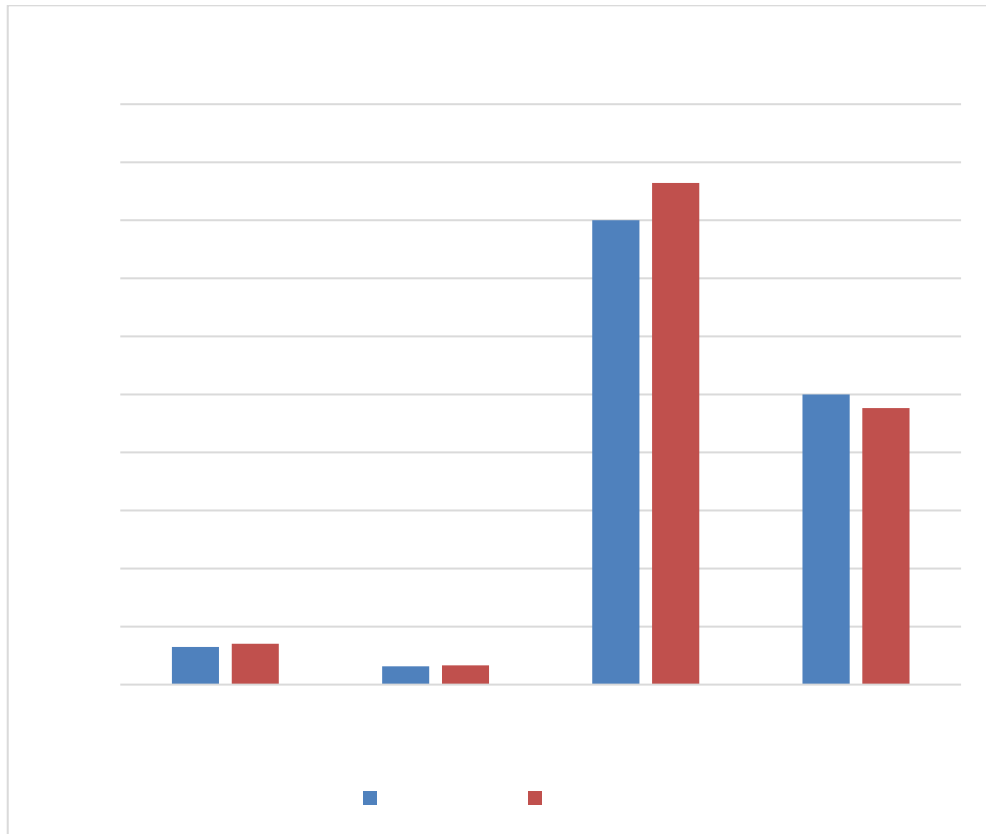
4.1.3 ¿Existen lineamientos que se toman en consideración para la elaboración del presupuesto?

Al realizar esta observación, se obtuvo que se toman en consideración los lineamientos establecidos en el Manual de Operaciones de la empresa, sin embargo, desde hace unos años se ha observado que el presupuesto se ha ido orientado más hacia el logro de las metas organizacionales que hacia la finalidad de un presupuesto en sí. Así mismo se pudo observar que la analista de la sección de presupuesto, que es quien tiene la responsabilidad de ejecutar esta fase del proceso presupuestario, tiene un buen dominio tanto práctico como teórico de la materia presupuestaria pero no aplica correctamente lo establecido en el Manual de Operaciones. De igual forma, suministró datos adicionales referentes a la formulación y ejecución del presupuesto en años anteriores y la experiencia obtenida de la realización de los mismos.

El Manual de Normas y Procedimientos de la empresa, establecía originalmente la realización de un presupuesto semestral y posteriormente la realización de un presupuesto mensual que englobara las diferentes partidas a tomar en cuenta para la formulación y ejecución del mismo. Sin embargo, a mediados del 2018, se cambió la forma en la que los presupuestos eran realizados ya que por factores macroeconómicos, era imposible la determinación y el costeo adecuado del proceso productivo, por lo que el presupuesto sería formulado bimensualmente, descartando el presupuesto semestral.

4.1.4 ¿Las variaciones que se presentan entre lo programado y ejecutado se manifiesta en todas las partidas del presupuesto?

Grafico N1: Variacion entre lo programado y lo ejecutado de todas las partidas analizadas en el presupuesto



Fuentes: Maes (2021)

Análisis de los gráficos: Si. Como se puede observar existen variaciones en todas las partidas en cuanto a lo programado y lo ejecutado en el año estudiado.

Tabla N1: Variación porcentual entre las partidas analizadas en el año 2019.

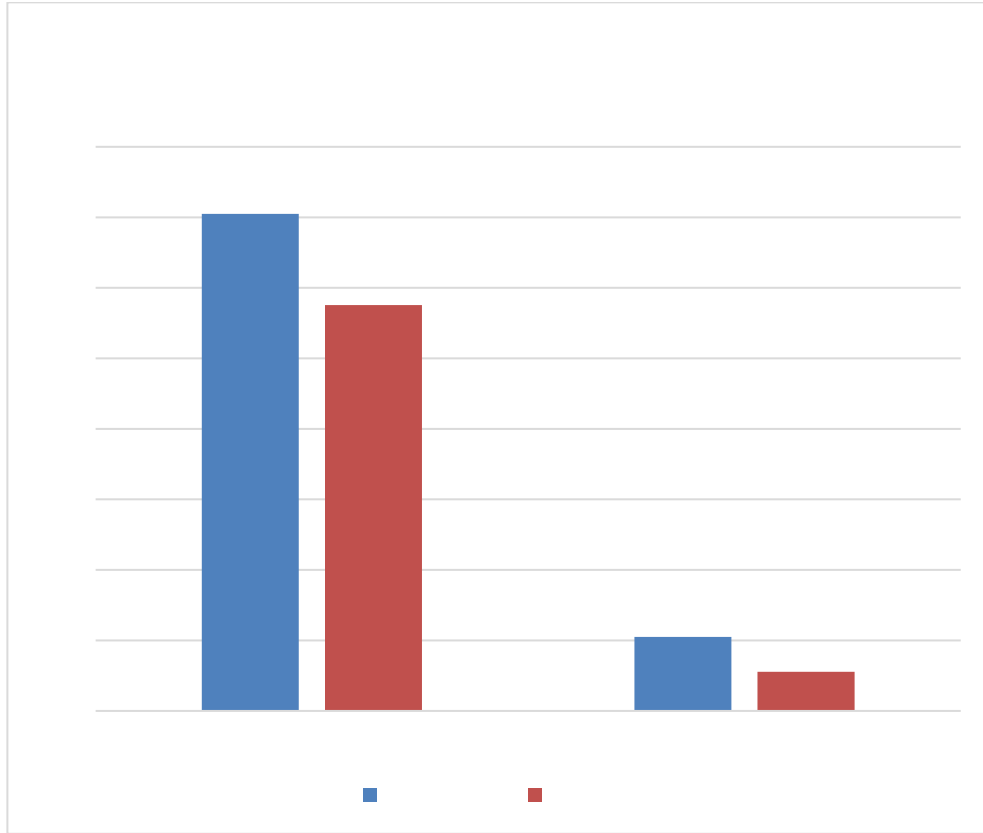
Partida	Presupuestado	Ejecutado	Variación (%)

Gastos y Suministros	6500\$	7.049,20\$	8.44%
Gastos de personal	3.160\$	3.321,32\$	5.10%
Ingreso	80.000\$	86.426\$	8.03%
Egreso Operativo	50.000\$	47.658\$	1.28%

Análisis de la tabla de datos: Las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado se presentan en todas las partidas, siendo la partida de Gastos y Suministros la que presenta mayor porcentaje de variación presenta con un porcentaje de 8.44%, mientras que la partida de Egreso Operativo fue la que se aproximó más a lo presupuestado, solo con una variación del 1.28%.

4.1.5 ¿Para la elaboración del presupuesto, se hace un análisis de los insumos (gastos) a utilizar en el periodo de tiempo estimado?

Gráfico N2: Gastos de Materiales y Suministros y Gastos de Mobiliario y Equipo programado contra lo ejecutado en el año 2019.



Fuentes: Maes (2021)

Análisis del gráfico: Como se puede observar en el gráfico, las dos partidas de gasto utilizadas en la empresa son tituladas como Gastos de Materiales y Suministros y Gastos de Mobiliario y Equipo, estas presentan ambas variaciones entre lo programado con lo ejecutado. Mientras que la partida de Gastos de Materiales y Suministros inicialmente se presupuestó que iba a incurrir en gastos por 7.049\$, pero a diferencia de lo presupuestado, se encontró que se ejecutaron Gastos de Materiales y Suministros en el periodo por 5.754,97\$. Por otra parte, en la partida de Gasto de Mobiliario y Equipo, se estimaron gastos por 1.050\$, pero solo se ejecutaron 556\$. En los archivos revisados, no se encontraron reportes del porque sucedieron las variaciones en el periodo.

Tabla N2: Diferencia entre el gasto programado y el gasto ejecutado en el año 2019.

Partida	Programado	Ejecutado	Diferencia
Gastos Materiales y Suministros	7.049\$	5.754,97\$	-1.294,03\$
Gastos Mobiliario y Equipo	1.050\$	556\$	-556\$
Diferencia Total de Gasto	--	--	1.850,03\$

Fuentes: Maes (2021)

Análisis de la tabla de datos: En la tabla se puede observar una diferencia de 1.850,03\$ correspondiente a las dos partidas de gastos que la empresa utiliza para monitorear el Gasto Administrativo.

Tomando en cuenta los datos recolectados, la respuesta a la pregunta fue positiva, y se pudo constatar analizando los precios de algunos productos programados con el precio real al momento de adquirirlos, encontrándose con variaciones fuera del porcentaje estipulado en el Manual de Operaciones, cosa que fue tomada en cuenta a la hora de formular el presupuesto del año 2019, sin embargo, no se pudo costear con absoluta precisión los gastos adquiridos en el periodo habiendo una diferencia 1.294,03\$ en la partida de Gastos de Materiales y Suministros, mientras que en la partida el Gasto de Mobiliario y Equipo se obtuvo una diferencia de 556\$. La suma de ambas diferencias da un total de 1.850.03\$ para el periodo de 2019.

4.1.6 ¿Existen normas y/o lineamientos que se toman en cuenta para la ejecución del presupuesto?

Al realizar esta observación se obtuvo que las normas y lineamientos que se toman en consideración para la ejecución del presupuesto se encuentran establecidas en el Manual de Normas y Procedimientos de la empresa.

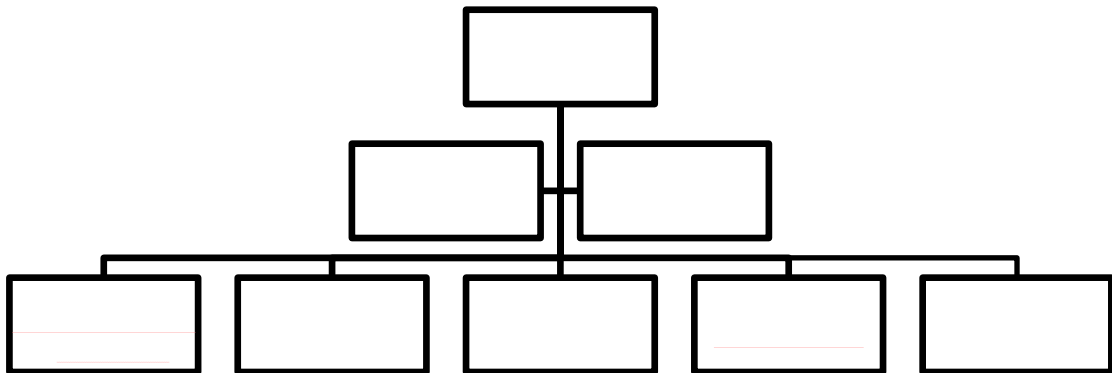
También cabe destacar que la analista que realiza el proceso de ejecución del presupuesto, es la misma que se encarga de la formulación del mismo, y aunque ejecuta de manera acertada el presupuesto dentro de los parámetros conversados y acordados con sus superiores, no cumple con los lineamientos y normas establecidas en el Manual de Normas y Procedimientos a la hora de formular el mismo.

4.1.7 ¿Contribuye la estructura organizativa al proceso de elaboración presupuestaria?

Según el Manual de Organización de la empresa, el proceso presupuestario depende del Departamento Presupuesto y Control de Gestión. Esta división es responsable de operacionalizar el proceso presupuestario, contando para ello con una analista presupuestaria, quien ejecuta la formulación y ejecución del presupuesto. Las funciones están claramente establecidas el manual y contribuye al proceso, estando las responsabilidades que intervienen tanto en la entrada como en la salida muy bien definidas.

En el organigrama siguiente obtenido de los documentos de la empresa, se puede observar que en el Departamento de Presupuesto y Control de Gestión es en donde recae la responsabilidad de ejecutar el proceso de formulación presupuestaria, para ello esta división cuenta con un analista de programación y ejecución presupuestaria con el grado de Técnico Superior Universitario. Por el volumen de operación observado actualmente en la empresa, una persona es suficiente para controlar la gestión presupuestaria de Corporación Maes, C.A.

Organigrama N1: Actual Estructura Organizativa de la empresa Corporación Maes, C.A.



En el organigrama número 1, se puede observar que actualmente el departamento de Presupuesto y Control de Gestión, solo se encuentra por debajo de la Gerencia General. Este departamento define las funciones de los departamentos, atribuyendo el recurso de sus funciones y controlando la gestión tanto física como monetaria de los mismos.

4.1.8 ¿Contribuye la estructura organizativa de la empresa al proceso de planificación presupuestaria?

El Manual de Organización atribuye esta función al departamento de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, sin embargo, no establece ninguna estructura organizativa por encima de este departamento, responsable del cumplimiento de la Planificación Operativa, por lo que crea una gran incertidumbre al momento del control de los mismos. Esta situación acarrea serios problemas a la hora de ejecutar el presupuesto, ya que se formula de forma correcta pero se siguen viendo grandes variaciones en la ejecución por falta de control interno.

4.1.9 ¿El departamento de procesos presupuestarios cuenta con información, clara, adecuada y oportuna para la elaboración del presupuesto?

El manual de normas y procedimientos establece de forma correcta y acertada el proceso de formulación del presupuesto, sin embargo se pudo constatar observando la sección encargada de definir las normas y procedimientos del proceso presupuestario, que no se establecen los niveles organizacionales responsables de suministrar la información requerida en cuanto a la ejecución de metas y tareas, las cuales son necesarias para dar inicio al proceso presupuestario, lo que acarrea una gran desinformación a la hora de elaborar el presupuesto. Sin embargo, la información puede ser obtenida mediante el Sistema Administrativo, pero esto no está estipulado en el manual, lo que puede traer confusión. Revisando hojas de reclamos encontradas en los documentos de la empresa, el analista meses atrás manifestó que muchas veces requiere del análisis de los resultados interpretados por el sistema y cuando empezó a desempeñarse en el cargo, encontró dificultad en encontrar a los responsables de la información suministrada al sistema.

4.1.10 ¿El personal que labora en el departamento de gestión presupuestaria cuenta con suficiente mano de obra y recursos físicos que le permiten trabajar adecuadamente?

Si, el personal cuenta con instalaciones adecuadas, equipos informáticos y material bibliográfico suficiente para ejecutar sus labores administrativas sin ningún inconveniente. Sin embargo, se pudo observar que al haber una sola persona encargada en el departamento, al aumentar el número de partidas a analizar durante el periodo o a la hora de diversificar la producción, el encargado puede verse saturado de trabajo, por lo que puede llegar a necesitar la delegación de funciones a otro empleado que labore en el mismo departamento.

4.1.11 ¿Se aplica algún método para planificar las metas y tareas a cumplir para

el periodo de tiempo estimado?

El personal de presupuesto aplica en parte la metodología ZOPP, pero a su vez se puede observar que falta información para que se pueda aplicar en su totalidad esta metodología, esto hace que no se pueda realizar una planificación adecuada de las metas a ejecutar en un periodo corto de tiempo.

4.2 Fase II: Analizar el proceso de comercialización aplicado actualmente en la empresa Corporación Maes, C.A con la finalidad de conocer su influencia en la gestión presupuestaria.

Para conocer como el departamento de Comercialización y Cobranza entrega, elabora y ejecuta los recaudos necesarios para la elaboración del presupuesto, se realizara una lista de cotejo a fin de conocer la implicación y las deficiencias (si las hubiera) del departamento.

4.2.1 Matriz de Observación

Criterios	Departamento de Comercialización y Cobranzas		
	SI	EN PARTE	NO
¿Está orientado el presupuesto hacia la obtención de ingresos mediante los procesos de comercialización?	X		
¿Se toman en cuenta la planificación de la comercialización (ventas) para elaborar el presupuesto?			X

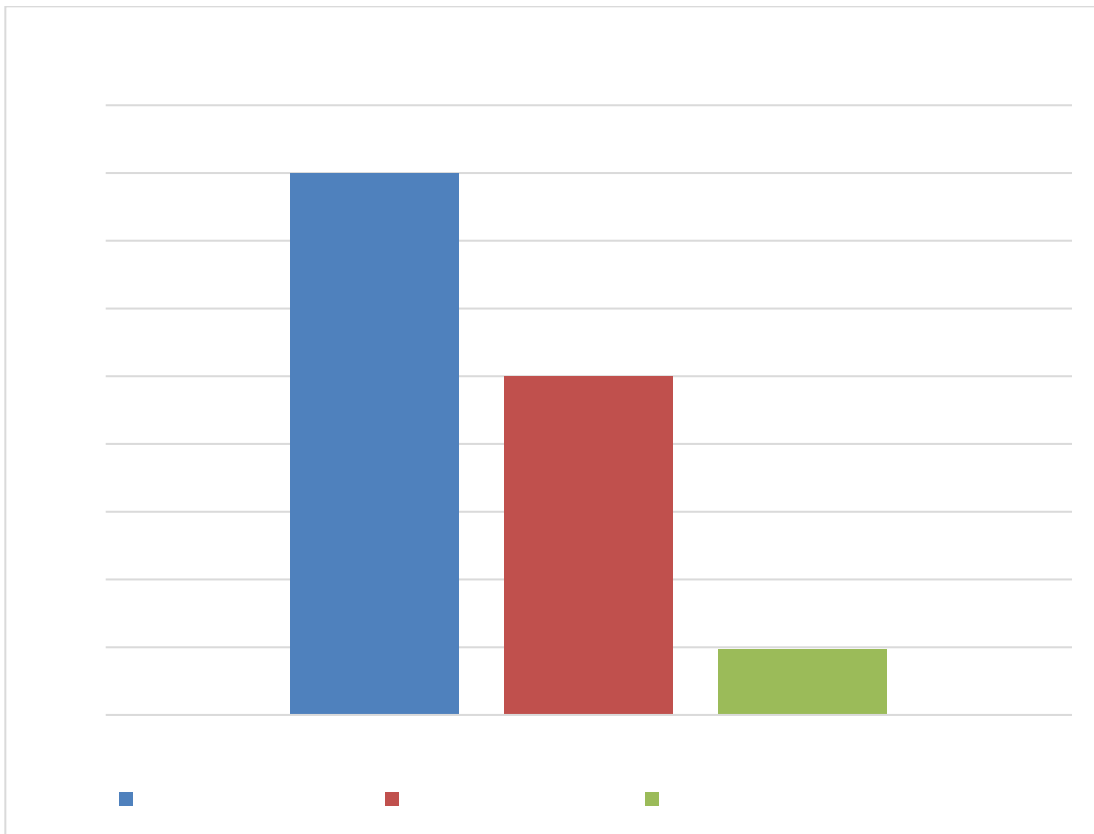
¿Se utiliza algún tipo de recurso físico a la hora de ejecutar el presupuesto?	X		
--	---	--	--

Fuentes: Maes (2021)

4.2.2 ¿Está orientado el presupuesto hacia la obtención de ingresos mediante los procesos de comercialización?

Si, el presupuesto está orientado a la generación de ingresos a través de metas organizacionales de índoles comerciales, como se demuestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N3: Comportamiento del ingreso mediante los procesos de comercialización.



Fuentes: Maes (2021)

Análisis de los gráficos: En el gráfico presentado, se puede observar una estimación del ingreso de 80.000\$ anuales, mientras que el egreso operativo se estima en 50.000\$ y el gasto administrativo en 9.660\$. Mediante un cálculo simple se obtiene que al restar las dos partidas de egreso contra el ingreso, se obtiene una utilidad estimada de 20.340\$. Se pudo demostrar que la empresa toma en cuenta en su proceso presupuestario las diferentes partidas presupuestarias en pro al cumplimiento de metas organizacionales, sin embargo, se pudo observar en el año estudiado que los datos suministrados surgen por estimación de los recursos. La columna de ingreso, es la que define el flujo de ventas esperado para el periodo. Este dato se ayuda a calcular según los reportes suministrados por el departamento de Comercialización y Cobranzas de la empresa Corporación Maes, C.A.

4.2.3 ¿Se toman en cuenta la planificación de la comercialización (ventas) para elaborar el presupuesto?

No, en Corporación Maes, C.A actualmente no se formulan planes de venta ni de ninguna índole, función que debería de estar determinada por un departamento de planificación estratégica no contemplado en el organigrama actual de la empresa, por lo cual, el Departamento de Presupuesto y Control de Gestión, trabaja en base a una estimada calculada sabiendo el comportamiento de los clientes y posibles clientes. La analista de presupuestos, no posee el conocimiento, ni en sus labores departamentales esta contempladas la realización de planes estratégicos de ventas.

Aquellas modificaciones o imprevistos que surjan en el proceso, se refieren a la Gerencia General para su posterior análisis y directrices, y en numeradas veces, también se necesita al Gerente de Comercialización y Cobranza para estipular las estimaciones.

A continuación se presenta una tabla donde se puede observar el margen de diferencia entre el ingreso ejecutado y el ingreso programado en el año 2019,

clasificado mensualmente de acuerdo a los objetivos esperados durante los doce meses del año.

Tabla N3: Diferencia mensual entre el Ingreso Programado y el Ingreso Ejecutado en el año 2019

Mes Estudiado	Ingreso Programado	Ingreso Ejecutado	Diferencia
Enero	\$ 3.107	\$ 4.636	+ 1.529\$
Febrero	\$ 5.792	\$ 5.763	- 29\$
Marzo	\$ 1.807	\$ 1.758	- 49\$
Abril	\$ 3.669	\$ 8.641	+ 4.972\$
Mayo	\$ 4.123	\$ 4.112	- 11\$
Junio	\$ 10.227	\$ 9.013	- 1.214\$
Julio	\$ 7.542	\$ 5.391	- 2.151\$
Agosto	\$ 9.211	\$ 10.292	+ 1.081\$
Septiembre	\$ 6.948	\$ 7.790	+ 842\$
Octubre	\$ 9.665	\$ 9.768	+ 103\$
Noviembre	\$ 6.386	\$ 6.614	+ 228\$
Diciembre	\$ 11.527	\$ 12.646	+ 1.119\$
TOTALES	\$ 80.000	\$ 86.427	\$ 6.427

Fuente: Maes (2021)

Análisis de los resultados: Como se puede observar en la tabla, los ingresos van aumentando de forma gradual a medida que van terminando los dos semestres del año. Según información encontrada en los archivos del departamento de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, esto se puede deber en que el límite de salida de los productos terminados es de seis meses y el financiamiento hacia los clientes que

adquieren los productos en grandes cantidades es de tres meses.

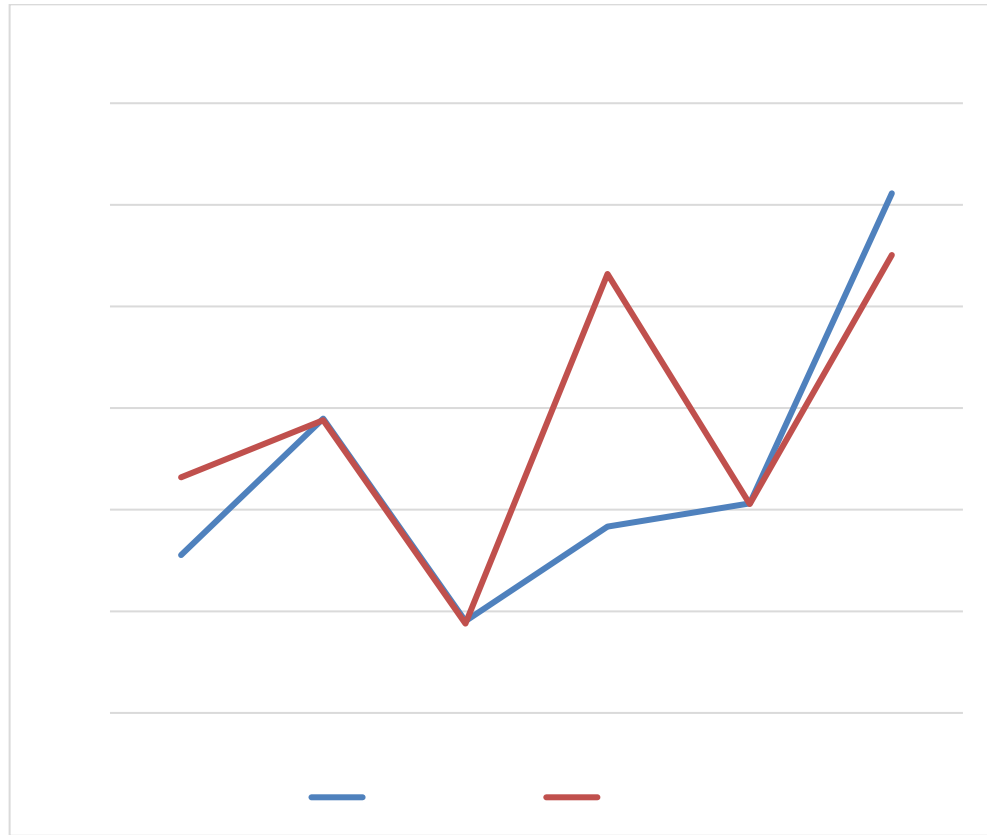
Tabla N4: Diferencia porcentual entre los valores presupuestados y los valores ejecutados en el primer semestre del año 2019.

Mes	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia porcentual
Enero	3.107\$	4.636\$	4.92%
Febrero	5.792\$	5.763\$	0.05%
Marzo	1.807\$	1.758\$	2.71%
Abril	3.669\$	8.641\$	135.51%
Mayo	4.123\$	4.112\$	0.02%
Junio	10.227\$	9.013\$	1.18%

Fuentes: Maes (2021)

Análisis de la tabla de datos: En la tabla, la variación porcentual más alta entre lo presupuestado con lo ejecutado se encuentra en el mes de Abril con un valor de 135.51%. Mientras que el porcentaje de variación más acertado entre lo presupuestado y lo ejecutado se encuentra en el mes de Mayo con una variación de apenas 0.02%.

Grafico N4: Visualización de las tendencias del primer semestre del año 2019 del ingreso presupuestado contra el ingreso ejecutado.



Fuentes: Maes (2021)

Análisis del Gráfico: En el anterior gráfico, se puede observar gráficamente la variación en el proceso de comercialización entre los meses comprendidos de julio a diciembre, correspondientes al primer semestre de 2019. En este gráfico, se puede notar una variación importante entre lo ejecutado y lo presupuestado.

Tabla N5: Diferencia porcentual entre los valores presupuestados y los valores ejecutados en el segundo semestre del año 2019.

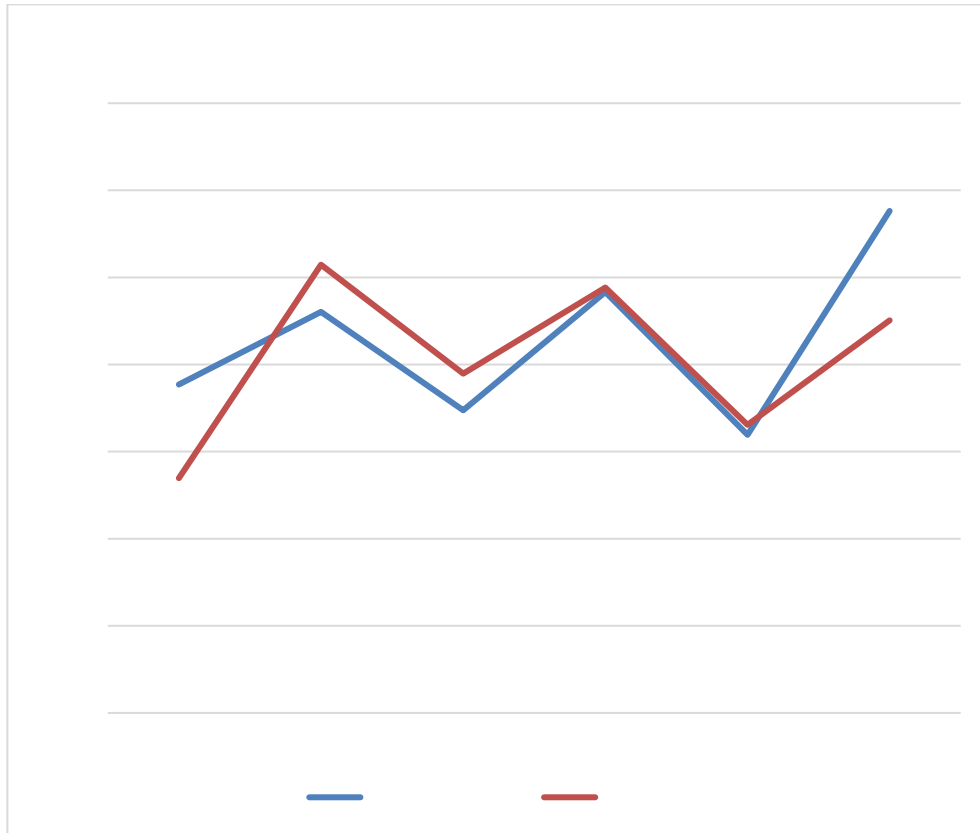
Mes	Presupuestado	Ejecutado	Diferencia porcentual
Julio	7.542\$	5.391\$	28.52%

Agosto	9.211\$	10.292	11.73%
Septiembre	6.948\$	7.790\$	12.11%
Octubre	9.665\$	9.768\$	1.06%
Noviembre	6.386\$	6.614\$	3.57%
Diciembre	11.527\$	12.646\$	9.70%

Fuentes: Maes (2021)

Análisis de la tabla de datos: En la tabla, la variación porcentual más alta entre lo presupuestado con lo ejecutado se encuentra en el mes de Julio con un valor de 28.52%. Mientras que el porcentaje de variación más acertado entre lo presupuestado y lo ejecutado se encuentra en el mes de Octubre con una variación de apenas 1.06%.

Grafico N5: Visualización de las tendencias del segundo semestre del año 2019 del ingreso presupuestado contra el ingreso ejecutado.



Fuentes: Maes (2021)

Análisis de los resultados: En el anterior gráfico, se puede observar gráficamente la variación en el proceso de comercialización entre los meses comprendidos de julio a diciembre, correspondientes al segundo semestre del año 2019, donde se pueden encontrar menor diferencia entre los valores presupuestados y los ejecutados comparados con el primero semestre de 2019, representado en el Grafico N3.

4.2.4 ¿Se utiliza algún tipo de recurso físico a la hora de ejecutar el presupuesto?

El personal que labora en el departamento de Comercialización y Cobranza cuenta con un sistema administrativo llamado A2 Administrativo que le permite sistematizar de acuerdo a las directrices planteadas por los ejecutivos, donde quien lo solicite, puede obtener los datos requeridos para la elaboración del presupuesto y las

partidas implicadas durante el periodo, en este caso el 2019. También sirve de utilidad en el momento de la ejecución del presupuesto, ya que con el sistema se puede monitorear cada proceso derivado implicado en la derivación del recurso, en la mayoría de los casos, derivado del ingreso.

El sistema también cuenta con un apartado de costeo, que le permite al operador costear los diferentes insumos a utilizar tanto en la parte productiva como en la parte administrativa, cosa muy útil para analizar a través del tiempo las variaciones en el costo de los productos y así poder identificar los motivos de estas variaciones. Sin embargo, se pudo observar que al sistema solo se le incorporaba información referente al costo de los insumos, mas no se podía encontrar información referente al motivo de las variaciones, y aunque el sistema sea completamente personalizable en cuanto a los requerimientos del operador, tampoco se encontró un apartado para registrar el análisis de aquellas variaciones.

También la empresa posee una extensión en el sistema llamado A2 Contable, donde el operador puede usar diferentes planes de cuentas VEN-NIFF, para el registro de sus operaciones contables. La extensión fue adquirida a principios del año 2019, sin embargo, nunca se le ha dado uso por instrucciones de la Gerencia General.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta

Toda empresa debe de diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas por la organización. La duración de estas estrategias puede variar dependiendo de la magnitud y el alcance de las metas a alcanzar. Por otra parte, el objetivo de las estrategias de administrativas por lo general se basa en la preparación de las decisiones empresariales y de los recursos para llevarlas a cabo. Esta propuesta tiene por objeto poner al alcance de los directivos y los gerentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más rentable y adecuado para la solución de los problemas presentados, asegurándole libertad de acción en el terreno comercial.

Para solventar el problema planteado en esta investigación se tienen como alternativas viables las siguientes propuestas:

1. La creación de un departamento de Planificación Operativa y Estratégica. Este nuevo departamento seria el responsable de todo el proceso de planificación, desde la estratégica hasta la operativa, optimizando la gestión presupuestaria de Corporación Maes, C.A y a su vez, el sistema productivo de la empresa, teniendo en cuenta que una adecuada planificación permite prever y tomar decisiones acertadas en el presente, lo cual conducirá a un futuro deseable y posible. Una empresa que no maneje y cuente con una estructura de planificación trae consigo un futuro poco predecible y por lo tanto, incierto.
2. Modificar y adecuar el Manual de Normas y procedimientos de Corporación Maes, C.A, adecuándolo a la situación actual de la empresa. La formulación del presupuesto se ha desvirtuado de los principios y las bases de los procesos presupuestarios debido a diferentes factores macroeconómicos tales como la

inflación y el fuerte mercado competitivo, los cuales la empresa no tiene los recursos físicos para su evaluación, lo que trajo desconcierto en la finalidad de poseer un departamento de Presupuesto y Control de Gestión. Se deben de establecer normas y procedimientos claros en la sección del manual que define el procedimiento presupuestal, que hagan cumplir los principios de un presupuesto y que el mismo deje de verse como una herramienta de obtención de logros y empiece a utilizarse más como un mecanismo de planificación periódica de los gastos, egresos e ingresos de la empresa.

Para llevar a cabo las alternativas antes expuestas es necesario la ejecución de las siguientes fases:

Fase I: Estudio de las funciones que debe de cumplir el nuevo departamento de Planificación.

Fase II: Modificación del Manual de Organización de Corporación Maes, C.A.

Fase III: Análisis de los requerimientos físicos y de personal para la nueva estructura Organizativa.

Fase IV: Análisis Situacional Matriz DOFA para interpretar las posibles variables luego de los cambios propuestos.

Fase V: Implementación de un organigrama para la puesta en marcha de los cambios realizados en la estructura organizativa de la empresa.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General de la Propuesta

Mejorar el sistema presupuestario de la empresa Corporación Maes, C.A mediante el desarrollo de planes estratégicos administrativos.

5.2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Incentivar el uso del presupuesto en la empresa como método de planificación.
- Servir como plan de acción a la hora de elaborar los siguientes presupuestos.

- Mejorar la respuesta del personal ante las situaciones desconocidas.

5.3. Justificación de la Propuesta

La elaboración de la propuesta, surge como consecuencia a la situación detectada en el diagnóstico hecho con anterioridad, con la finalidad de diseñar el plan estratégico en función de que la información obtenida a través del análisis en la empresa Corporación Maes, C.A muestran que con la puesta en marcha de este plan se mejorara la capacidad de planificación futura de la organización, cosa que es elemental en empresas de carácter productivas.

En virtud de que la analista de presupuesto está presentando inconvenientes a la hora de llevar a cabo sus funciones, es necesario implementar cambios y nuevas estrategias que beneficien tanto a la empresa como a todos sus involucrados.

El deseo de toda empresa, es poder posicionarse en el mercado con los mejores precios siempre manteniendo su rentabilidad, lo que es factible gracias a diversos factores competitivos que todavía hacen que la empresa se mantenga en pie, sin embargo, es necesaria la implementación de nuevas técnicas para así poder aumentar el ratio de éxito en el cumplimiento de todos los objetivos.

Corporación Maes tiene la competencia de otras empresas privadas, las cuales cuentan con productos similares, y llevando a cabo la propuesta se podría incrementar la productividad y el control de los recursos dicha empresa, a través de estrategias administrativas y otras estrategias tecnológicas y de capacitación.

5.4 Estudio de Factibilidad

5.4.1 Factibilidad Económica

Unos de los puntos más importantes de cualquier propuesta es la factibilidad económica. En este caso, si bien es cierto que Corporación Maes, C.A cuenta con la suficiente liquidez económica para el cumplimiento de sus obligaciones, de igual

manera, para poder invertir en cualquier tipo de proyecto se necesita estudio ya que se habla de un requerimiento monetario, y con la situación actual económica del país, es necesario establecer cuáles serían los posibles beneficios del estudio.

5.4.2 Factibilidad Operativa

Cuando se hace referencia a la factibilidad operativa se entiende que existe posibilidad de recursos entre los usuarios y operadores que llevaran a cabo la estrategia. Cabe mencionar que Corporación Maes, C.A cuenta tanto con la infraestructura, el capital tanto humano y el capital monetario para llevar a cabo la propuesta y que en este momento es de suma relevancia ya que se está explorando el uso de nuevas tecnologías, métodos y estrategias para que la empresa tenga la formula necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

En base a los resultados del diagnóstico, la propuesta que se basa en mejorar el sistema presupuestario de la empresa Corporación Maes, C.A mediante el desarrollo de planes estratégicos administrativos se desarrolla de la siguiente manera:

5.5.1 Fase I: Estudio de las funciones que debe de cumplir el nuevo departamento de Planificación Operativa y Estratégica.

Este nuevo departamento debe de estar ubicado en niveles de dependencia directa a la Gerencia General, con funciones y atribuciones claramente establecidas, siendo una de ellas y la más importante, la formulación de la planificación operativa de los procesos de comercialización y producción, creando además los documentos de procedimientos y demás instructivos, con la finalidad de lograr una planificación adecuada y convenientemente articulada, que permita la ejecución del presupuesto de acuerdo con lo programado en su formulación, con un margen de variación no mayor del 8% y acorde a la normativa procedimental vigente.

5.5.2 Fase II: Modificación del Manual de Normas y Procedimientos de Corporación Maes, C.A.

Uno de los factores más importantes que se pudo constatar en el estudio, fue una gran incongruencia entre lo definido en el Manual de Organización de la empresa y lo que realmente estaba sucediendo en la práctica. Aunque se pueda llegar a pensar que el error es procedimental, la base del error está en que aunque las normas están claramente establecidas en el Manual de Normas y Procedimientos, no se están llevando a cabo de la forma en la que están planteados debido a fuertes factores externos que imposibilitan una formulación adecuada del presupuesto, por lo que se necesita actualizarlo para adecuarlo a la situación actual existente.

A continuación se presenta la propuesta de cambio para el Manual de Normas y Procedimientos de Corporación Maes, C.A:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: SOBRE LOS PRESUPUESTOS

- **OBJETIVO DEL MANUAL:** Definir procedimientos propios en el Departamento de Presupuesto y Control de Gestión.
- **ALCANCE DEL MANUAL** Los procedimientos planteados a continuación, aplican para el Departamento de Presupuesto y Control de Gestión de la empresa Corporación Maes, C.A.

1. Procedimiento del Presupuesto:

Planear, ejecutar, consolidar, elaborar y controlar los recursos teniendo en cuenta los ingresos disponibles y los planes trazados de acuerdo con el Plan Estratégico establecido por la Gerencia General, siempre buscando el

equilibrio entre ingresos y egresos de forma tal que las finanzas de la empresa sean sostenibles a lo largo del tiempo.

1.1 Desarrollo de Actividades:

N de Norma	Responsable	Descripción de Actividades
1	Jefe de Presupuesto	<p>ESTABLECER UN CRONOGRAMA DEL PRESUPUESTO MENSUAL INTERNO</p> <p>De acuerdo con el cronograma del año anterior, se establece el cronograma mensual para las actividades desarrolladas. En caso de no necesitar modificaciones, se maneja el cronograma mensual elaborado en el mes anterior.</p>
2	Analista de Presupuesto	<p>ELABORAR EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS PROPUESTOS PARA EL SIGUIENTE PERIODO.</p> <p>Se recibe o se diligencia la información, se analiza, se consolida y se establecen los proyectos que financieramente son acordes presupuestalmente por cada uno de los departamentos, realizando una depuración detallada de cada uno y se presenta para su aprobación.</p>
3	Jefe de Presupuesto	<p>CONTROL A LA EJECUCION DE INGRESOS PRESUPUESTADOS ANTERIORMENTE.</p>

		Se realiza la revisión pertinente de la información registrada por el Departamento de Ventas contra lo presupuestado y se realizan los ajustes a que haya lugar.
4	Analista de Presupuesto	CONTROL A LA EJECUCIÓN DE INGRESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS. Se realiza la revisión pertinente de la información registrada por el Departamento de Ventas contra lo presupuestado y se realizan los ajustes a que haya lugar
5	Analista de Presupuesto	CONTROL A LA EJECUCIÓN DE EGRESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS. Se realiza la revisión pertinente de la información registrada por el Departamento de Compras contra lo presupuestado y se realizan los ajustes a que haya lugar
6	Jefe de Presupuesto	PROPUESTA DE RESOLUCIÓN O ACUERDO DE MODIFICACIÓN AL PRESUPUESTO. Una vez realizados los controles pertinentes de los departamentos involucrados en la gestión presupuestal, se establece la necesidad de hacer los ajustes al presupuesto (Adiciones o traslados) que pueden ser propuestos por cualquiera de los involucrados.

7	-Jefe de Ventas -Jefe de Compras -Jefe de Presupuesto -Gerencia General	REUNIONES DE SEGUIMIENTO Se realizan de manera periódica con el fin de analizar el estado presupuestal de la empresa con la finalidad de tomar las acciones a que haya lugar en cada caso.
8	Jefe de Presupuesto	IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORAMIENTO (PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS) Teniendo en cuenta el análisis de los resultados, se implementa y se hace el respectivo seguimiento, para los casos pertinentes, a fin de realizar acciones de mejoramiento de manera preventiva o correctiva.

Fuentes: Maes (2021)

Con los cambios establecidos en la sección presupuestaria, específicamente en las normas uno, dos y seis, y en la implementación de dos nuevas normas que llevan por número siete y ocho en el manual, referentes a la formulación y el control del presupuestos, se puede lograr un mejor control en el proceso presupuestario.

El cambio más importante, es que a partir de que entre en vigencia el nuevo Manual de Normas y Procedimientos en la empresa Corporación Maes, C,A, los presupuestos pasaran de ser bimensuales a ser mensuales, y aunque esto estaba realizándose actualmente en la empresa, en el manual no estaba estipulado.

Con las normas número siete y ocho, que fueron agregadas al manual, lo que se busca es crear mecanismos de control y de comunicación entre las partes implicadas en el proceso presupuestal de la empresa, cosa fundamental para el éxito del cumplimiento de los objetivos del departamento de Presupuesto y Control de Gestión.

5.5.3 Fase III: Análisis de los requerimientos físicos y de personal para la nueva estructura Organizativa.

Para llevar a cabo la ejecución de la nueva estructura organizativa de Corporación Maes, C.A, se necesitara el análisis de los requerimientos necesarios para llevar a cabo el cambio organizacional que la empresa necesita. Para ello se clasificará por el tipo de recurso necesario.

Recurso Humano

La Gerencia General es el único ente autorizado para realizar contrataciones de personal, por lo tanto se debe de pedir formalmente ante ellos, la contratación del personal para la puesta en marcha de la nueva estructura organizativa. Para la nueva división de Planificación se necesitara contratar a un profesional universitario con especialización en Planificación.

Con el flujo de operaciones observado actualmente en la empresa, no serán necesarios añadir a más personas en el departamento de Presupuesto y Control de Gestión, sin embargo, en caso de aumentar el flujo de operaciones, se podría llegar a necesitar un TSU con conocimientos en la materia para que trabaje conjuntamente con el analista de presupuestos en el departamento.

Recursos Materiales

La empresa Corporación Maes C.A, en sus instalaciones ubicadas en la Zona Industrial de Castillito en San Diego, Estado Carabobo, dispone en la actualidad de espacio físico acondicionado, con ocho oficinas en su área administrativas, todas dotadas de mobiliarios y equipos informáticos, sin embargo, en estos momentos solo se les está dando uso a cinco de las oficinas. Esta edificación pertenece actualmente a la empresa y es usada por la misma, por lo que se recomienda habilitar una oficina para la nueva Gerencia de Planificación.

5.5.4 Fase IV: Análisis Situacional Matriz DOFA

Matriz DOFA	Fortalezas –F	Debilidades –D
	1- Buen alcance de metas y objetivos. 2- Personal calificado. 3- Buena documentación de los procesos. 4- Planes estratégicos acordes a los procesos.	1- Fallas en el liderazgo de la empresa 2- Falta de comunicación entre los departamentos. 3- Fallas en la predicción de los resultados. 4- Falta de un asistente contable para el registro contable de las operaciones
Oportunidades –O 1- Vías de acceso 2- Infraestructura 3- Alta oferta de personal calificado 4- Posibilidad de optar por préstamos bancarios	Estrategias FO 1- Contratar personal calificado para el desempeño de las nuevas funciones y estrategias por incorporar de la empresa.	Estrategias DO 1- Hacer reuniones constantes para mejorar la comunicación y analizar los resultados obtenidos por los diferentes miembros de la empresa.

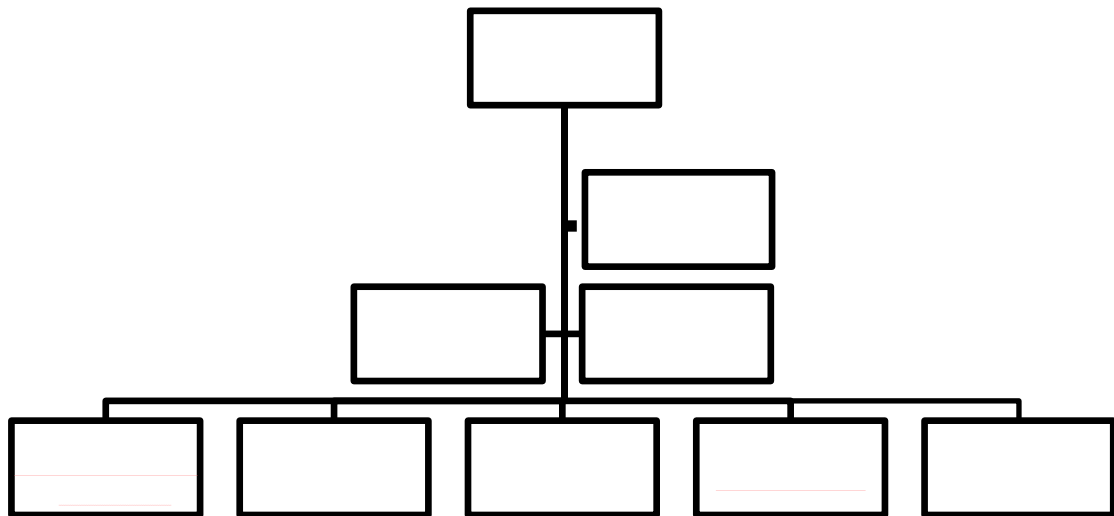
<p>Amenazas –A</p> <p>1- Crisis económica</p> <p>2- Inflación</p> <p>3- Migración masiva</p> <p>4- Alta presencia en el mercado de empresas en el mismo rubro.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>1- Utilización de Sistemas de Información para la agilización de los procesos organizacionales para así evitar una elevada carga laboral.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>1- Implementar programas de capacitación del personal para el mejoramiento de las habilidades personales, tanto laborales como herramientas emocionales.</p>
--	--	---

Fuentes: Maes (2021)

5.5.5 Fase V: Implementación de un organigrama para la puesta en marcha de los cambios realizados en la estructura organizativa de la empresa.

Para esta última fase, debe de implementarse una nueva jerarquía organizacional donde estén incluidas las nuevas modificaciones contempladas en la propuesta, para esto, se elaboró el siguiente organigrama.

Organigrama N2: Organigrama propuesto para la puesta en marcha de la nueva estructura organizativa



Fuentes: Maes (2021)

Análisis del diagrama: Como puede observarse, se integró al organigrama un nuevo departamento llamado: Departamento de Planificación Operativa y Estratégica. Este departamento esta solo por debajo de la Gerencia General y servirá como guía de planificación para todos los departamentos involucrados justo por debajo del mismo.

Esta nueva jerarquía organizacional, tiene que ser aprobada por la Gerencia General para realizar e informar a los niveles organizacionales que están por debajo, de los procedimientos a realizar con el nuevo departamento.

Este departamento será de vital importancia para el departamento de Presupuesto y Control de Gestión, ya que al implementarse, haría de intermediario entre la Gerencia General. En cuanto a la formulación y a la ejecución del presupuesto, el departamento encargado de la elaboración de los mismos, entregaría los datos recolectados durante sus funciones y el departamento de Planificación Operativa y Estratégica se encargaría de usar la información entregada para elaborar planes de acción eficaces, además de derivar la información a las áreas de interés.

Conclusiones Finales

Para la buena marcha de cualquier empresa y de cualquier negocio, resulta de suma importancia disponer de una sólida estrategia administrativa que nos diferencie del resto de nuestros competidores. La visión estratégica se apoya fundamentalmente en la cantidad de información con la que se cuente y a la hora de planificar, esto puede ser el objeto que marque la diferencia. La planificación estratégica es el marco principal para encaminar los procesos y procedimientos a seguir para mejorar y desarrollar cualquier área de una organización, así sea; en el área administrativa, en la venta de los productos o servicios que se generan dentro de una organización, o en cualquier procedimiento vital para una empresa, ya que a través de estos planes estratégicos, se conciben nuevas ideas y salen a la luz nuevos objetivos los cuales se deben seguir para cumplir con las metas por las que todos los miembros implicados dentro de las organizaciones luchan día a día. Asimismo, ayudara a fijar prioridades, permitiendo concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno actual.

Por otra parte, se entiende que la situación actual del país ha obligado a las empresas privadas a recortar cada vez más gastos y a aplicar cada vez planes más elaborados y estratégicos, cada día con menos personal. De la misma manera, es de igual importancia saber cuáles son los medios adecuados para dar a conocer las problemáticas internas que surgen a medida que las organizaciones se desenvuelven en el mercado, cosa que no es un factor poco importante el cual una empresa pueda menospreciar o ignorar. Al contrario, cada vez resulta más necesario saber a cuáles medios recurrir para llegar de una forma clara y eficiente al problema presentado. Cada vez resulta más necesario utilizar medios eficientes, con entradas y salidas bien definidas. Cada vez se hace más necesario recurrir a las nuevas e innovadoras estrategias que esos medios ponen a nuestro alcance.

La empresa Corporación Maes, C.A presenta fallas procedimentales, en cuanto a que no se fundamenta una planificación donde se tomen en cuenta estrategias útiles,

tales como el presupuesto para el logro de sus objetivos. El personal que maneja el área de presupuesto demostró tener amplio conocimiento y dominio de la materia presupuestaria, y aplica eficientemente la normativa expresada en el Manual de Normas y Procedimientos en cuanto a el proceso de formulación y ejecución presupuestaria, mas no tiene conocimiento en el área de planificación, por lo que puede concluirse que la problemática esta originada en esa etapa.

El proceso presupuestario de Corporación Maes, C.A debe de estar vinculado al Plan Operativo Anual que los directivos realizan cada año, además de estar vinculado a su estructura organizativa, para lograr una adecuada formulación y ejecución del mismo, ya que la realidad actual de la empresa deja ver una gran desvinculación entre lo planificado y lo ejecutado, lo que ocasiona grandes variaciones en la ejecución físico-financiera.

Hasta la presente fecha, la metodología empleada para la planificación organizacional no ha permitido una adecuada formulación, elaboración, ejecución, seguimiento, control y evaluaciones acordes con una perspectiva ni a corto ni a largo plazo, ni a los criterios que deben de estar presentes en la aplicación de un proceso presupuestario, desvirtuando a su vez, la gestión del Departamento de Presupuesto y Control de Gestión de la empresa.

Al existir una desvinculación total del Plan Operativo con el presupuesto, se está planificando de forma errónea, utilizando mecanismos de predicción basados en la ilusión, en el cual el gasto se realiza sin la debida orientación, sin criterios razonables, ya que se está utilizando el presupuesto como un mecanismo de logro de objetivos más que como un mecanismo de planificación, tomando en cuenta aspectos externos poco predecibles y sin tomar en cuenta todos los factores económicos, tecnológicos y sociales que afectan de forma directa e indirecta la generación de productos. Trabajar de esa manera genera una carga negativa en la productividad de la organización.

El deber ser, en materia presupuestaria, es que exista una sincronización entre los procesos de planificación y presupuesto, es decir, una vinculación de los dos

mecanismos, con el objetivo de optimizar el control de la gestión presupuestaria tanto en nivel macro como en nivel micro, logrando de esta manera orientar el ingreso obtenido para la ejecución del gasto y del egreso en función de las directrices establecidas por la Dirección General.

En cuanto a la planificación operativa, esta presenta fallas serias al no estar enlazada al sistema productivo y de comercialización, ya que esto no parecen intervenir en ninguna parte del proceso, lo que está generando problemas de índole operativo al no poder generar los ingresos necesarios para cumplir con lo establecido en el presupuesto, ocasionando a su vez dispersión e ineficiencia en los esfuerzos de los comprometidos e incompatibilidades que afectan a la asignación eficiente de los recursos presupuestarios.

Las variaciones existentes entre lo planificado y lo ejecutado podrían reducirse considerablemente con un adecuado sistema de planificación, cumpliendo con la utilización adecuada de la metodología de planificación ZOPP, ya que es una estrategia adecuada para la solución del problema, sin embargo, no es suficiente para solventar el problema, esto debido a que no existe un enlace entre el sistema productivo y el de ventas, adicionalmente de que tampoco existe un nivel organizacional que sea capaz de evaluar, controlar y corregir con lo planificado.

Recomendaciones Finales

Tras la culminación del trabajo de grado, se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- Siempre es de vital importancia recordar que cualquiera que sea el método o sistema utilizado, se debe de analizar el cómo se está realizando cada proceso de la empresa, tomando en cuenta que cada uno de ellos debe de contar con una entrada y salida bien definida y manejada.
- Hay que tomar en cuenta que siempre se debe de tratar de tener dentro de la organización un personal administrativo técnicamente capacitado, educado y sobretodo, altamente perceptivo.
- El control constante de cómo está funcionando cada estrategia implementada en la empresa, es fundamental para el logro de sus objetivos. De esta forma, no solo se podrá dar a conocer con bastante exactitud información y resultados importantes para la empresa, si no que se podrá saber cuál es el camino correcto a tomar en situaciones futuras.
- Siempre se debe de aplicar métodos de planificación estratégica así no se crea necesario. El presupuesto no es solo una herramienta de planificación, sino que también es una herramienta gerencial de vital importancia para observar cómo se manejan las diferentes partidas y a donde se está derivando el ingreso.

BIBLIOGRAFIA

Rodríguez y Bermúdez (1995:85) **“Estrategias Empresariales Para Aumentar La Competitividad”** Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador

Ivancevich, J (1997) **Gestión, Calidad y Competitividad**. Ediciones Mc Graw. Madrid. España.

Balestrini (2001). **“Cómo se elabora un proyecto de investigación.”** Editorial Person Prentice Hill. México

Viloria (2003) **“Economía Y Organización De Empresas”** Academic Press. USA

Dyson (2004) **“Factores determinantes de la competitividad empresarial”**

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Arias (2012). **El proyecto de investigación**. Distrito Federal: México

Pérez, Uzcátegui & Solano (2017). **“Estrategias Empresariales Para Aumentar La Competitividad”** Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador

Ramos (2017) **“Metodologías Para Implantar La Estrategia: Diseño Organizacional De La Empresa”** Lima, Perú

Lester, B., Ramsey, J. y otros. **Enciclopedia del Management**. Océano Grupo Editorial S.A. Barcelona. España

ANEXOS

Entrevista al analista de ventas de Corporación Maes, C.A.

Pregunta 1: ¿Cuál es el cargo desempeña en la empresa?

Pregunta 2: ¿Qué tan amplio considera el alcance del departamento en el cual se desempeña?

Pregunta 3: ¿Para usted cuales serían las razones por la que los presupuestos no se están formulando de la manera adecuada?

Pregunta 4: ¿Por qué cree usted que ocurre la diferencia entre lo programado y lo ejecutado?

Pregunta 5: ¿Cree usted que cuenta con información suficiente para la elaboración del presupuesto?

Pregunta 6: ¿Usted cree que los lineamientos para elaborar los presupuestos establecidos en el Manual de Operaciones de la empresa contienen información clara y útil?
