



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUB-PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

**PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA PARA EL
CONTROL FINANCIERO EN LA GALLETERA ITALIA. C.A.**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de

Licenciado en Contaduría Pública

Autoras

Beja Génesis C.I. 26.873.023

Velasquez Aura C.I. 28.421. 216

Tutor: Profa. María Daniela Uviedo

Barinas, marzo 2021



ACTA DE EVALUACIÓN FINAL TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy 08 de 04 de 2021, reunidos de manera virtual a través de la plataforma Google Meet, de acuerdo a la Normativa Excepcional y Transitoria para la Defensa de Trabajos de Aplicación y Seminarios de Tesis II en situación de cuarentena voluntaria para las carreras Sociología del Desarrollo, Contaduría y Administración en VPDS. Aprobada según RESOLUCIÓN N° CAPCS 15/03/2021. FECHA: 15/03/2021 ACTA N° 10 ORDINARIA PUNTO N° 22 UNIDAD EJECUTORA: CS. SOCIALES y ECONÓMICAS). Se dio inicio al acto de presentación oral y publica del Trabajo de Aplicación titulado **PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL FINANCIERO EN LA GALLETERA ITALIA, C.A.** Presentado por los Bachilleres: **BEJA GÉNESIS, C.I. N° 26.873.023;** **VELASQUEZ AURA, C.I. N° 28.421.216.** A los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado en Contaduría Pública. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C.I.N°	30% (Prof. Aula)	50% (Inf Esc)	20% (Pres. oral)	100% TOTAL	CAL.DEF (1-5)
BEJA GÉNESIS	26.873.023	29	48	19	96	4.84
VELASQUEZ AURA	28.421.216	29	48	19	96	4.84

Se emite la siguiente acta y queda asentada en el Subprograma Contaduría Pública, a los, 08 días del mes de Abril del 2021.

Observaciones _____

Miembros	Apellidos y Nombres	C.I.N°	Firma
Tutor(a)	UVIEDO MARIA DANIELA	14.341.972	
Jurado Principal	TAHIZ GUERRERO	12.207.754	
Jurado Principal	YDALCIRA RAMIREZ	9.382.744	



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUB-PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

**PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA PARA EL
CONTROL FINANCIERO EN LA GALLETERA ITALIA. C.A.**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de

Licenciado en Contaduría Pública

Autoras

Beja Génesis C.I. 26.873.023

Velasquez Aura C.I. 28.421. 216

Tutor: Profa. María Daniela Uviedo

Barinas, marzo 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA CONTADURIA

Aprobación del Tutor

Yo, María **Daniela Uviedo**, titular de la cédula de identidad N.º **14.341.972**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado **PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL FINANCIERO EN LA GALLETERA ITALIA, C.A.**, presentado por los bachilleres: Beja Genesis. C.I. 26.873.023 y Velázquez Aura. C.I. 28.421.216, para optar el Título de Licenciado en **Contaduría Pública**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Así mismo me comprometo como tutor, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 28 días del mes de Febrero de 2021

Datos del Tutor

Teléfono: 04145700891

E-Mail: uviedo78@hotmail.com

María Daniela Uviedo

C.I. N° 14.341.972

Agradecimiento

Agradecemos a Dios todopoderoso, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Queremos agradecer a nuestros padres, por apoyarnos en todo momento aun cuando nuestros ánimos decaían, por los valores que nos han inculcado, sobre todo por ser un excelente ejemplo a seguir.

A nuestros hermanos que siempre estuvieron ahí para darnos palabras de apoyo y un abrazo reconfortante para renovar nuestras energías.

Por último, a mis amistades y a todas las personas de una u otra forma han contribuido para el logro de este éxito.

Muchas gracias a todos.

Índice General	pp.
Contraportada.....	1
Agradecimiento.....	3
Lista de cuadros.....	6
Lista de gráficos.....	8
Resumen.....	10
Introducción.....	11
CAPITULOS	
I El Problema	14
Planteamiento y formulación del problema.....	14
Objetivos de la investigación.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación de la investigación.....	18
Alcance y limitación.....	20
II Marco teórico o Referencial	22
Antecedentes de la investigación.....	22
Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio.....	27
Bases teóricas.....	30
Presupuesto.....	34
El presupuesto: una herramienta de gestión.....	49
Control de gastos en el modelo presupuestario.....	51
Base legales.....	52

Sistema de variables.....	54
Operacionalización de las variables.....	56
III Marco Metodológico.....	57
Enfoque o paradigma de la investigación.....	57
Tipo de investigación.....	57
Diseño de la investigación.....	58
Población y muestra.....	60
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	60
Validez y confiabilidad.....	62
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	63
IV Análisis de la información.....	64
V Conclusiones y recomendaciones.....	88
Referencias.....	93
Anexos.....	97
A Instrumento de recolección de información.....	97
B Validación del instrumento.....	101

Lista de Cuadros

Cuadro		pp.
1	Operacionalización de variable.....	56
2	Departamento de planificación presupuesta.....	65
3	Planificación de las operaciones de la empresa.....	66
4	Adecuada planificación presupuestaria.....	67
5	La información financiera que proporciona Galletera Italia, CA, como base para la planificación presupuestaria.....	68
6	Informes de ejecución financiera al momento de realizar la planificación presupuestaria.....	70
7	Informes críticos de los resultados obtenidos en la planificación presupuestaria.....	71
8	Presupuestos operacionales que se realizan en la empresa.....	72
9	Presupuestos financieros que se elaboran en la empresa.....	74
10	Elementos administrativos tomados en cuenta en la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia.....	76
11	Factores que inciden en el éxito de la gestión presupuestaria.....	77
12	Lapsos establecidos para la ejecución de la planificación presupuestaria.....	79
13	Planes y políticas se aplican para lograr los objetivos en la elaboración de la planificación presupuestaria.....	80
14	Evaluación periódica de la planificación presupuestaria.....	81

15	Grado de comunicación que existe en la empresa.....	82
16	El presupuesto un indicador de la fluctuación de dinero que se requiere para llevar a cabo las actividades de la empresa.....	84
17	Frecuencia de desviaciones para el control financiero de la empresa.....	85
18	Estados financieros de la empresa para el control financiero.....	86

Lista de Gráficos

Gráfico	pp.
1 Departamento de planificación presupuesta.....	65
2 Planificación de las operaciones de la empresa.....	66
3 Adecuada planificación presupuestaria.....	67
4 La información financiera que proporciona Galletera Italia, CA, como base para la planificación presupuestaria.....	68
5 Informes de ejecución financiera al momento de realizar la planificación presupuestaria.....	70
6 Informes críticos de los resultados obtenidos en la planificación presupuestaria.....	71
7 Presupuestos operacionales que se realizan en la empresa.....	73
8 Presupuestos financieros que se elaboran en la empresa.....	75
9 Elementos administrativos tomados en cuenta en la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia.....	76
10 Factores que inciden en el éxito de la gestión presupuestaria.....	78
11 Lapsos establecidos para la ejecución de la planificación presupuestaria.....	79
12 Planes y políticas se aplican para lograr los objetivos en la elaboración de la planificación presupuestaria.....	80
13 Evaluación periódica de la planificación presupuestaria.....	81

14	Grado de comunicación que existe en la empresa.....	83
15	El presupuesto un indicador de la fluctuación de dinero que se requiere para llevar a cabo las actividades de la empresa.....	84
16	Frecuencia de desviaciones para el control financiero de la empresa.....	85
17	Estados financieros de la empresa para el control financiero.....	86

Planificación Presupuestaria como Herramienta para el Control Financiero en la Galletera Italia, C.A.

Resumen

La planificación presupuestaria como herramienta para el control financiero resulta ser un elemento clave para el manejo eficiente de los recursos de la empresa Galletera Italia. La elaboración del presupuesto y el control de su cumplimiento y desviaciones ayudan a fijar objetivos económicos como ingresos, gastos e inversiones y vigilar que las acciones diseñadas para su consecución sean las adecuadas para lograrlo. De allí, que el presente trabajo tuvo como objetivo general Analizar la planificación presupuestaria como herramienta para el control financiero en la Galletera Italia, C.A. en el año 2020, en función del mismo se planteó una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo, la población estuvo conformada por cinco (05) trabajadores del área administrativa. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta mediante un cuestionario el cual estaba conformado por diecisiete (17) preguntas concretas a ser aplicadas a los sujetos de la población en estudio, estos instrumentos fueron validados a través del juicio de tres expertos, y como técnica del procesamiento se utilizó la estadística descriptiva, generando resultados que sirvieron de sustento para llegar a la siguiente conclusión: al analizar el proceso de planificación presupuestaria como herramienta para el control financiero se considera que es una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas; en donde se observó que no se posee la suficiente experiencia en la elaboración de presupuestos, además se debe elaborar un análisis de desviaciones sobre el plan presupuestario elaborado, donde se pretenda explicar las razones por las que el beneficio real retrasa el presupuesto previsto.

Palabras claves: presupuesto, planificación presupuestaria, gestión, gestión financiera.

La economía es cíclica y los períodos de crecimiento se alternan con las recesiones. La empresa enfrentará problemas cuando no tenga un plan de acción para aprovechar los momentos de crecimiento o para lidiar con periodos de disminución de ventas. En épocas de grandes cambios en la gerencia moderna, la toma de decisiones exige cada vez más la precisión, rapidez y eficiencia de los recursos por lo tanto el control y la planeación de los presupuestos con los que se espera contar en un periodo determinado cobra una vital importancia como herramienta administrativa para la toma de decisiones que resulta ser un elemento clave para el manejo eficiente de la estimación de los ingresos previstos y la previsión de los gastos proyectados de cualquier empresa.

Además de proporcionar esta seguridad, la planificación presupuestaria también es un aliado fuerte para eliminar el desperdicio, ya que impone límites al presupuesto de cada sector. Esto incentiva a buscar formas creativas y eficientes de lidiar con las limitaciones de recursos, así mismo la determinación de los factores que deben ser tomados en cuenta para la elaboración de dicho plan, ya que ameritan gran atención, pues estos pueden ocasionar variabilidad.

Los presupuestos es un término que siempre ha existido en la mente de los seres humanos que ha venido evolucionando a lo largo del tiempo; pues esto se demuestra en el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con objeto de prevenir los años de escasez y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

En el marco de la importancia que se debe asignar a la planificación y al posterior control de la gestión, entendemos que el presupuesto es una útil y poderosa herramienta para el desarrollo de esta tarea tanto en el ámbito público como privado; no debiendo asociar este concepto a un mero deseo, sino a los objetivos expresados en términos monetarios con los recursos o medios necesarios para cumplirlos.

A sabiendas que en toda empresa la variable presupuesto va de la mano con todas y cada una de las actividades que dentro de los demás factores, debido a que el gasto administrativo es parte del establecimiento de un sistema presupuestario efectivo pues es una inversión pertinente, oportuna, sin que ello represente un obstáculo o camisa de fuerza a las actividades normales de la organización, y es parte de lo que invierte para gestionar el presupuesto mismo.

La dirección de la empresa implica tomar decisiones; y orientar a todos los miembros de las diferentes áreas en el entendimiento, y en la ejecución de los planes para alcanzar los objetivos. El proceso presupuestario tiene un papel fundamental en la planificación y control de las actividades de toda la organización. El éxito del proceso presupuestario depende que se realice una buena vinculación entre la estrategia de largo plazo; el plan anual y la estructura de la organización.

Una vez que está definida la estrategia del negocio y que se elaboró el presupuesto, a través del proceso presupuestario, es posible realizar el proceso de control de los resultados de las operaciones, para medir y evaluar la gestión de cada uno de los responsables de las distintas áreas; en función de las desviaciones entre las previsiones y los resultados alcanzados.

Este tipo de estrategia puede ser fundamental para que una empresa supere a sus competidores, así mismo la aplicación correcta de lo planeado de acuerdo a las necesidades

de la empresa hará que los recursos sean mejor aprovechados contribuyendo a la racionalización del gasto y a un fortalecimiento de los controles, evitando que se tenga que utilizar fondos destinados para otros fines, contribuyendo a efectuar correcciones a tiempo si las proyecciones no son acertadas.

Por su notable importancia, surge el interés de realizar un estudio mediante el cual se pueda analizar la planificación presupuestaria como herramienta de control financiero en la Galletera Italia CA, que contribuya al mejor uso de sus recursos, de manera que se garantice el logro de los objetivos propuestos en un periodo dado, presentar conclusiones y recomendaciones a la utilización eficiente de los recursos asignados.

Para lograr los resultados de esta investigación se da la necesidad de establecer algunas interrogantes y objetivos específicos a cumplir, aplicando para ello la metodología adecuada y necesaria la cual es de carácter descriptiva con un diseño de campo y esta compuesta por cinco capítulos contentivos de la siguiente manera:

Capítulo I: Presenta de manera sistemática el problema de la investigación, objetivos, justificación, alcances y delimitaciones.

Capítulo II: En el cual se desarrollan el marco teórico o referencial, antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales los cuales sustentan la investigación, sistema de variables, operacionalización de las variables.

Capítulo III: En este se plantea la orientación metodológica de la investigación, enfoque, tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: Se van a presentar el análisis de la información, es decir, los resultados obtenidos en la ejecución de la investigación.

Capítulo V: Presenta las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento y Formulación del Problema

Desde tiempos remotos hasta la actualidad la economía ha venido evolucionando a nivel mundial, trayendo consigo cambios, tales como incertidumbres monetarias, variaciones del capital, entre otros, incidiendo en los diversos factores productivos de las organizaciones, viéndose afectado directamente la parte gerencial de las empresas.

La idea de presupuestar ha existido en la mente de la humanidad desde siempre, lo demuestra el hecho que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objetivo de proveer los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

Según Burbano (2005), “el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas” (p. 18). De acuerdo con lo anterior, puede afirmarse que el presupuesto es una herramienta financiera elaborada en concordancia con los objetivos, misión y visión de la organización, a fin de garantizar los resultados deseados en un periodo de tiempo determinado, permitiendo así controlar, supervisar y direccionar la organización en el rumbo deseado.

El Control de la gestión administrativa de las empresas se realiza en un entorno muy complejo, por eso, es de vital relevancia que, para alcanzar el éxito en toda organización, se logre mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos, controlando y coordinando el desempeño dentro de la misma de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que sean necesarios para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas.

Colina y Cubillan (2013), quienes afirman por su parte que la realización del presupuesto, en estrecha relación con las metas de la organización, permite el uso eficiente de los recursos disponibles, poniendo en práctica “la planificación de dichos recursos y controlando la asignación de estos” (p. 10), a fin de cumplir los objetivos fijados y obtener un máximo de productividad. Se desprende entonces que el presupuesto en la actualidad ha dejado de ser solo un elemento de cálculo formal, para convertirse en una herramienta que permite la asignación de responsabilidades y la adecuada planificación dentro de la organización. Con una planificación bien ejecutada, estrategias definidas y un equipo productivo y organizado, los objetivos que antes parecían imposibles de alcanzar se hacen tangibles a corto, mediano y largo plazo.

Cabe mencionar que unas de las herramientas estratégicas que le proporciona al gerente tomar decisiones sólidas es la realización de un Plan de presupuesto, el cual se define según el diccionario Océano (2010), que es un “Resumen sistemático de la previsión de los gastos proyectados y de la estimación de los ingresos previsto para cubrir dichos gastos” en otras palabras se puede decir que es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos y la realización de gastos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos de alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado

La elaboración de un presupuesto se hace necesaria por cuanto los ingresos y egresos de una institución o empresa no ocurren simultáneamente, sino a diversos intervalos en el tiempo. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

El presupuesto debe cubrir todas las áreas de una organización, de manera que la información que se maneje represente un plan de acción, para las personas que realizan las actividades empresariales. El plan presupuestario es una herramienta esencial en la administración de una empresa, pero depende del esfuerzo que se ponga en su elaboración e implementación.

Por otra parte, permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de hechos y cifras reales con los presupuestados, para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayudar en gran medida para la toma de decisiones.

Actualmente esta problemática se ramifica a la mayoría de los sectores económicos del país, viéndose más afectados las pequeñas y medianas empresas como consecuencia de la inestabilidad de precios, elevados niveles de inflación e hiperinflación ocasionando que no existan planes de presupuestos o que estos no se cumplan en base a las planificaciones, bien sea por que se ejecuten los que originalmente no fueron considerados y porque los previstos no fueron elaborados en su totalidad, debido a que se realizan en función de la prioridad de cada actividad entre otras causas.

Tomando en cuenta la importancia de un plan presupuestario, se considera que el mismo debe evaluarse en periodos anuales y comprender todos los aspectos internos de la empresa, permitiendo la toma de decisiones eficaces, teniendo presente los recursos

(económicos, humanos y materiales) necesarios para el adecuado manejo de los recursos financieros.

Galletera Italia, es una empresa que se dedica a la fabricación de artículos de galletería dulces y salados; contando con un amplio personal altamente capacitado y maquinaria automatizada para comercializar en el mercado venezolano con ayuda de distribuidores y aliados comerciales para brindar así una grata experiencia al consumidor final con productos de alta calidad.

La Galletera Italia cuenta con una planificación presupuestaria, pero existe en su elaboración y puesta en práctica debilidades, ya que no se establecen mecanismos de medición porcentual ni margen de utilidad que puedan determinar la factibilidad del presupuesto para lograr el cumplimiento de las metas previstas a nivel presupuestario, tanto de ingresos como de egresos. Lo anterior conlleva que en muchas situaciones no se ejecute el presupuesto de acuerdo a la planificación, efectuando ajustes y reprogramaciones en cualquier momento debido a que no se tienen indicadores que orienten a donde aplicar medidas correctivas o que alternativas utilizar para la toma de decisiones, ya que no se cuenta con objetivos y políticas claros que permitan el buen funcionamiento de la empresa.

La importancia de contar con un buen manejo del plan presupuestario es la posibilidad de poder controlar y analizar las desviaciones que se vayan surgiendo a través del tiempo, donde se pueden analizar los resultados reales de acuerdo a los previstos, tanto en lo que tiene que ver con los ingresos, como los gastos o las inversiones.

La falta de control en la gestión de presupuesto se puede evidenciar en el inadecuado manejo de los recursos financieros, no contando con un margen de utilidad para evaluar la factibilidad de la empresa, colocando en riesgo la rentabilidad futura a corto plazo de la fábrica.

Con base a lo anteriormente expuesto, se hace necesario que la alta gerencia en todo momento debe tratar de organizar sus recursos económicos, estableciendo bases sólidas de operación a través de un análisis del plan presupuestario como herramienta de control en los modelos ingresos y egresos de la Galletera Italia, C.A.

De allí, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo es el proceso para la elaboración del presupuesto en la Galletera Italia, C.A. en el año 2020?; ¿Cuáles son los factores que inciden en la planificación presupuestaria del año 2020?; ¿Cuál es el uso de la planificación presupuestaria para el control financiero en la Galletera Italia, C.A. en el año 2020?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la planificación presupuestaria como herramienta para el control financiero en la Galletera Italia, C.A. en el año 2020

Objetivos específicos.

Describir el proceso para la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia, C.A. en el año 2020

Identificar los factores que han incidido en la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia, C.A., en el año 2020.

Determinar el uso de la planificación presupuestaria para el control financiero en la Galletera Italia, C.A., en el año 2020.

Justificación de la Investigación

La investigación se realiza con el propósito de alcanzar resultados sin perjudicar la sostenibilidad de la empresa, con el propósito de conducir este proceso y disminuir los riesgos de fracaso. El proceso presupuestario es esencial y debe aplicarse en todas las

esferas de la vida financiera de la empresa. La inversión es muy alta y el mercado se está desacelerando, lo que indica una pérdida que podría poner en peligro el futuro de la compañía.

En este sentido, Zambrano (2006) señala que la planificación presupuestaria como herramienta para la toma de decisiones resulta ser un elemento clave para el manejo eficiente de la estimación de los ingresos previstos y la previsión de los gastos proyectados de cualquier empresa, así mismo la determinación de los factores que deben ser tomados en cuenta para el análisis de dicho plan, ameritan gran atención, pues estos pueden ocasionar variabilidad, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos de alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado.

La economía es cíclica y los periodos de crecimiento se alternan con las recesiones. La empresa enfrentara problemas cuando no cuente con un plan de acción para aprovechar los momentos de crecimiento o para lidiar con periodos de disminución de ventas. Además de proporcionar esta seguridad la planificación presupuestaria también es un aliado fuerte para eliminar el desperdicio, ya que impone límites al presupuesto de cada sector, esto obliga a los encargados a buscar formas creativas y eficientes de lidiar con las limitaciones de recursos.

Otra ventaja es el uso racional del capital de la empresa, evitando gastos que no son respaldados en estudios y no tienen un rol estratégico en el desarrollo de la empresa. Esto reduce considerablemente la toma de decisiones apresuradas en la empresa y, por lo tanto, gana firmeza.

Según Guerrero y Valdes (2006), definen el presupuesto en sí, como un plan básicamente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; pero la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información

estadística que se posea en el momento de llevar a cabo la estimación, ya que además de los datos históricos, es indispensable enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.

La importancia del análisis del proceso para la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia, es que se permitirá reflejar de forma cuantitativa, a través del presupuesto los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento oportuno de programas, logrando un control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo a su vez establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

Al identificar los factores que han incidido en la elaboración, ejecución y control de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia, podremos determinar puntos críticos, que evitan lograr la rentabilidad de la empresa, esto con la finalidad de obtener una ganancia factible que pueda sostener los gastos y costos de la misma. Es así como el uso de la planificación presupuestaria para el control financiero se encuentra íntimamente relacionado, para poder determinar una medición porcentual y un margen de utilidad que puedan determinar la evaluación proyectada, estimada o futura de la empresa. Es así como la empresa requiere capacitar al personal adecuado para utilizar esta valiosa herramienta, ya que mediante su control y evaluación se obtendrá la utilidad deseada.

Alcance y delimitaciones

Con esta investigación, el autor pretende analizar la planificación presupuestaria como herramienta para el control financiero en la Galletera Italia del municipio Barinas, en tal sentido, se busca describir el proceso para la elaboración de la planificación presupuestaria, identificando los factores que han incidido en la elaboración de la planificación

presupuestaria y determinar el uso de la planificación presupuestaria para el control financiero.

Para Bavaresco (2001), la delimitación consiste en “establecer indicaciones sobre dónde y que época se va concretar la investigación” (p.49), se refiere a ubicar en el espacio y en el tiempo el tema objeto de estudio. El análisis de la planificación presupuestaria como herramienta para el control financiero en la Galletera Italia, C.A, municipio Barinas, en el año 2020.

Capítulo II

Marco Teórico Referencial

En esta sección se describe lo relativo al marco teórico constituye una parte del proceso de investigación, donde se señalan los antecedentes o estudios previos, así como también se describen y explican los elementos conceptuales y teóricos de las variables de estudio, lo que facilita la comprensión del problema abordado.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, Sabino (1998), señala que el marco teórico “es el conjunto de proposiciones teóricas interrelacionadas que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema de estudio y lo sitúan dentro de un área específico del conocimiento” (p. 45). Interpretando la cita tomada puede concluirse que el marco teórico aporta información documental y datos estadísticos para la mejor comprensión del problema y de las variables implicadas en la investigación.

Según Hernández (2008), cita que un marco teórico “es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado” (p. 56). En este sentido, consiste en buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de esta investigación comprenden el estudio de una serie de evaluaciones e investigaciones previas, realizadas por diversos autores que guarda relación

con lo planteado en el proyecto de investigación. Estos servirán como punto de referencia y constituyen la base para realizar el estudio del problema presentado en esta investigación de acuerdo a la revisión realizada a través de las consultas bibliográficas y de la utilización de internet para así plasmar los antecedentes de la presente investigación

Los antecedentes representan las conclusiones a las que han llegado distintos autores que han realizado investigaciones con el objeto de estudio. Según Tamayo y Tamayo (1985), define que “los antecedentes conforman todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar, he interpretar el problema planteado”. Además, este indica (p.73)” en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”

A continuación, se detallan una serie de investigaciones que se encuentran relacionadas con la presente investigación, con la finalidad de analizar los aspectos más importantes de las mismas para así establecerlos como antecedentes del mismo.

Parra (2002), presenta una investigación titulada *Análisis de la Ejecución Presupuestaria de la Alcaldía del Municipio Barinas Estado Barinas año 2001*. Trabajo de Grado Publicado, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, la cual tuvo como objetivos identificar los tipos de ingresos y gastos públicos y determinar su diferencia. La investigación fue de tipo documental – analítica los sujetos d estudios formando las divisiones de ingresos, fiscalización y las unidades de liquidación y recaudación para la obtención de datos de que se adoptó por la observación directa, para el procedimiento se utilizó las técnicas de verificación, selección, ordenamiento y clasificación. Para analizar los datos se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo donde posteriormente los resultados fueron presentados a través de tablas y

gráficos. Finalmente se concluye que en esta entidad existe un notable contraste respecto a la vinculación de la planificación y el presupuesto, se evidencia la no existencia de planes de acción que conlleva a los objetivos y metas para la administración de los montos presupuestados.

Por otra parte, Briceño (2006), en un estudio titulado Proceso de planificación presupuestaria como herramienta fundamental en el desarrollo de las actividades de la alcaldía del Municipio Valera, Estado Trujillo, año 2006, cuyo objetivo principal fue evaluar el proceso de planificación presupuestaria como herramienta fundamental en el desarrollo de actividades, en función del mismo se planteó una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, la población estuvo conformada por once concejales y cuatro funcionarios que laboran en el departamento de presupuesto de la Alcaldía de Valera, usando como técnica la recolección de información en donde se utilizó la encuesta acompañada por dos cuestionarios auto administrados, con un total de veinte preguntas.

Estos instrumentos fueron validados a través del juicio de tres expertos y como técnica para el procesamiento se empleó la estadística descriptiva, generando resultados que sirvieron de sustento para llegar a las conclusiones. Cabe mencionar que la investigación aportó una herramienta fundamental en el desarrollo de las actividades de la Alcaldía del Municipio Valera Estado Trujillo, aunque la problemática observada es la diferencia de opiniones en algunos aspectos relacionados con el tiempo de discusión y aprobación, así como también sobre la capacidad del personal que asume dicho proceso.

En este orden de ideas, Fernández (2017) presenta una investigación Proceso de Planificación Presupuestaria en la alcaldía del Municipio Carache Estado Trujillo año 2016. Trabajo de Grado publicado, Universidad de los Andes Núcleo Rafael Rangel, la cual tuvo como Objetivo principal Analizar el proceso de la planificación presupuestaria en

la Alcaldía del Municipio Carache, Estado Trujillo durante el año fiscal 2017, en función del mismo se planteó una investigación de tipo descriptiva con un diseño de campo, la población estuvo conformada por cinco (05) funcionarios que laboran en la alcaldía. Como técnica de recolección de la información se utilizó la encuesta mediante un cuestionario elaborado con preguntas concretas, generando resultados que sirvieron de sustento para la investigación. Al analizar el proceso de planificación presupuestaria a través el estudio realizado, se considera que es una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas a través de la toma de decisiones resultando ser un elemento clave para el manejo eficiente de los recursos de cualquier institución.

Por otra parte, López (2017). En un estudio titulado Planificación Presupuestaria en el sector Público Venezolano. caso: Grupo Aéreo de entrenamiento de vuelo instrumental n° 7, Ubicado en Boca de rio Estado Aragua, cuyo objetivo principal fue evaluar la Planificación Presupuestaria en el Sector Público Venezolano. Caso: Grupo Aéreo De Entrenamiento de Vuelo Instrumental N° 7, Boca De Rio Estado Aragua. Metodológicamente se enmarco como un diseño no experimental bajo la modalidad de campo, de tipo descriptivo, apoyado en una revisión documental. La población estuvo constituida por cinco (5) empleados encargados del manejo administrativo y contable del grupo aéreo evaluado. Por lo reducido de la población se tomó como muestra la totalidad de la población descrita. En este estudio se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Este último estuvo constituido por preguntas de carácter cerrado con 5 posibilidades de respuesta que van de siempre a nunca, de acuerdo con la Escala de Lickert. Los datos serán codificados y analizados utilizando la estadística descriptiva.

Es así, como el estudio permitió evaluar que existen elementos que necesariamente deben ser manejados por los responsables administrativos, a fin de realizar exitosamente la planificación presupuestaria y orientar la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, conocer con profundidad las metas, objetivos, recursos disponibles y los plazos de ejecución del presupuesto asignado, permite a los administradores, dirigir las acciones para cumplir con las asignaciones establecidas, utilizar eficientemente los recursos y maximizar la eficiencia del proceso.

Navarro (2018). El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región Ica Lima, Perú, año 2018. Trabajo de Grado Publicado, Universidad de San Martín de Porres. Investigación cuyo objetivo principal fue la influencia del presupuesto como herramienta en la gestión estratégica de las empresas agro industrial de la Región Ica 2014-2017, a través del cual se planteó una investigación de tipo cuantitativa, cuyo diseño es descriptivo correlacional por referirse como mínimo a un periodo de análisis y control, se torna en longitudinal por el uso que se hace de la información, es retrospectiva como insumos para generar el presupuesto y 112 prospectiva para controlar y gestionar los objetivos y metas estratégicas de la organización. Mediante la investigación de tipo descriptiva, se describen todos aquellos componentes principales de la realidad y en cuanto a la investigación correlacional se busca medir el grado de relación existente entre sus dos variables principales, el sistema Presupuestario y la Gestión Estratégica.

El diseño metodológico utilizado corresponde a un Método Deductivo ya que el Sistema Presupuestario es una herramienta de control y gestión de los procesos estratégicos y conservará esta característica propia, implícita, si nos aseguramos de su eficiente alineamiento entre ellos. A través de la investigación se logra determinar una metodología

presupuestaria que permita gestionar día a día con eficiencia las estrategias empresariales, encaminadas a lograr maximizar el valor de la empresa y dotarlas de una mayor capacidad competitiva. Esta metodología debe contar con un sistema integrado de información, que permita su gestión eficaz, eficiente e involucre a todos sus colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos.

Todos los estudios citados proporcionan una idea de la necesidad de desarrollar un plan presupuestario como herramienta para la optimización de los ingresos y egresos de la compañía a fin de dar a conocer un poco más sobre la planificación y además como están vertebradas las etapas del Proceso Presupuestario y así se logre aumentar la eficacia y productividad de la misma Empresa.

Histórica Del ámbito Social Objeto De Estudio

Galletera Italia, C.A. Rif: J-29897703-5, tiene como actividad económica principal la elaboración de productos de panadería, está ubicada en la av. 02 sur, parque industrial COSDZIEBA. Del estado Barinas. Es una empresa de origen venezolano fundada en el año 2015, dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de artículos de galletería con alcance a nivel nacional.

En Barinas, Venezuela, existe una familia de galleteros conformada por cuatro hermanos que han trabajado y han crecido con el pasar de los años para satisfacer las necesidades de niños, jóvenes y adultos amantes de las galletas en todo país. Todo comenzó con una empresa llamada Bizcochería Italia, la primera de todas las galleteras que se conforman en este Estado llanero, fundada por el padre de estos hermanos emprendedores. Esta familia, a través de los años, se fue abriendo camino para sub dividir la empresa matriz en otro conjunto de empresas donde cada uno de ellos se especializaba en artículos de confitería diversos, pero siempre cuidando la tradición principal de la

familia, de llevar productos alimenticios que agradaran de un dulce momento a su consumidor final.

Fue entonces como surgió a mediados del año 2.000 en una de estas empresas hermanas llamada Industrias Alimenticias Italia, C.A. la idea de fabricar, comercializar y distribuir un producto que se estimaba que iba a encajar muy bien en el mercado nacional, el mismo fue denominado “Galletas María Italia” el cual resultó ser todo un éxito dentro de la gama de productos que INAICA ofrecía.

Debido a esta creciente demanda de galletas María y en vista de la necesidad de estos hermanos de seguir diversificando las empresas, se creó entonces en el año 2015 una nueva fábrica que obtuvo por nombre GALLETERA ITALIA, C.A. con la intención de abastecer esta gran demanda de galletas María que solo una empresa no podía cubrir por si sola. Razón por la cual INAICA decide atribuir a esta nueva empresa hermana su marca comercial, María Italia.

La misma fue posible gracias a la adquisición de una nueva línea de producción automatizada por parte de Galletera Italia, C.A. catalogada como la línea de galletas María más grande en toda Venezuela. La cual sirvió no solo para esta marca estrella ya fuertemente establecida, sino para la creación de nuevas marcas que fueron incluidas en el catálogo de productos como son: las galletas María Tentazione sabor vainilla y María Tentazione sabor chocolate a comienzos del año 2019.

Y es de tal forma que esta familia debido al esfuerzo y dedicación logrado a través de los años que han podido brindar a sus consumidores un excelente producto de calidad que ha trascendido a través del tiempo con su hermosa cultura y valor familiar.

Galletera Italia tiene como misión, elaborar artículos de galletería dulces y salados a través de procesos de manufactura con personal altamente capacitado y maquinaria automatizada para comercializar en el mercado venezolano con ayuda de distribuidores y aliados comerciales para brindar así una grata experiencia al consumidor final con productos de alta calidad.

Tiene como visión, expandir los canales de distribución a mercados internacionales con ayuda de nuevos aliados comerciales en territorios extranjeros para lograr una consolidación de la marca en mercados más exigentes. Representando además la producción nacional con artículos que llenen de orgullo el gentilicio venezolano

.- Estructura Organizativa

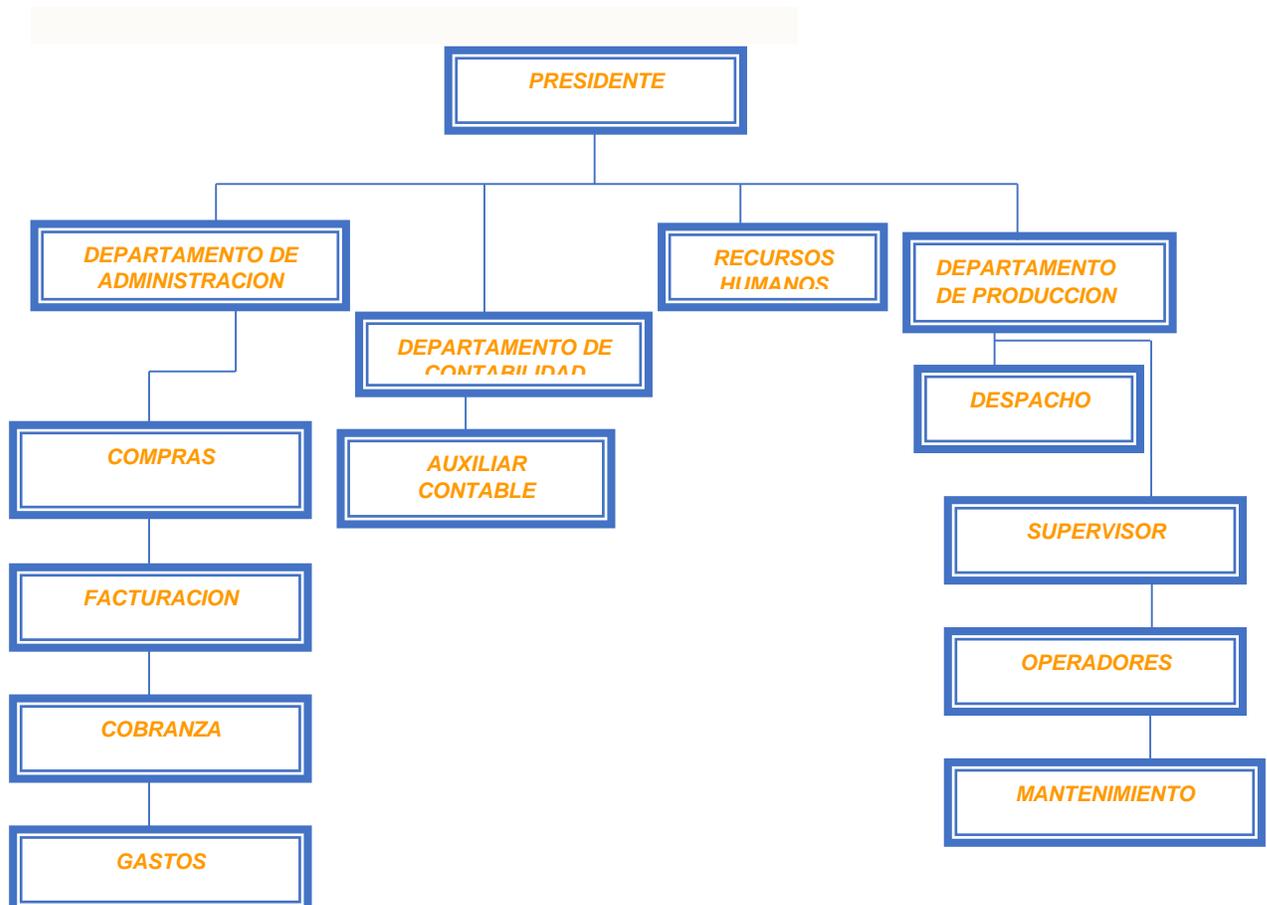


Figura 1: Estructura Organizativa

Bases Teóricas

Las bases teóricas son importantes dentro de esta investigación, porque permiten sustentarla a través de las distintas teorías generales que ayudan a la comprensión del tema a investigar. En relación con las bases teóricas, Arias (2006), señala que “comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39) Según lo planteado anteriormente se explicarán algunos elementos teóricos importantes relacionados con la presente investigación.

Planificación

La planificación es el punto de partida en todo proceso administrativo, según Rodríguez (2013), “la planificación es un conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto”, por tal motivo la planificación para la empresa Galletera Italia debe ser realizada cuidadosamente de tal manera que pueda incorporar los elementos indispensables que les pueda proporcionar la obtención de objetivos planteados y a su vez resultados beneficiosos para la empresa.

“Planificar es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la actitud racional que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias. Al respecto Marther (2005).señala que: “La idea central de la planificación es la racionalidad; es necesario elegir racionalmente qué alternativas son mejores para la realización de los valores finales” desde esta aseveración se busca pues, facilitar al ser bien sea hombres, familias, gobiernos o empresas. Planificar implica, entonces reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a unas pocas compatibles con los medios disponibles.

En tal sentido se puede concluir que la planificación presupuestaria va dirigida a los beneficios globales de la empresa y no a departamentos individualizado, tomando en cuenta, tanto aspectos monetarios, como no monetarios, lo que le permite una obtención más sólida de los objetivos que se quiere lograr en la empresa.

Principios de la planificación

Para Burbano, J. Y Ortiz, A. (2004). Los principios de la planificación están desglosados de la siguiente manera:

El primer principio es el de racionalidad. La planificación se basa en la idea primera de seleccionar alternativas de acción en forma inteligente. La variedad de posibilidades de actuar debe ser medida en sus ventajas a inconvenientes y reducida, a través del conocimiento científico y del razonamiento sistemático, a una conducta final coherente que permita el aprovechamiento máximo de los recursos.

El segundo principio es el de la previsión. La planificación es previsión del futuro. Los programas y planes tienen por objeto guiar la conducta hacia adelante. En función de este principio, se fijan plazos definidos para la ejecución de las acciones que se planifican.

El tercer principio es el de la universalidad. En virtud de este principio, la planificación debe abarcar las diferentes fases o etapas del proceso económico, social, y administrativo y prever las consecuencias que producirá su aplicación.

El cuarto principio es el de la unidad. Como consecuencia del principio anterior, se desprende la necesidad de que los planes tengan unidad, es decir, que estén integrados entre sí y formen un solo todo orgánico y compatible. Este principio de la unidad está estrechamente ligado al concepto de coordinación. Ella debe surgir como efecto de la debida integración de los programas sectoriales en el programa global y dar como

consecuencia un proceso de ejecución que impida el malgasto de recursos en acciones duplicadas o no deliberadamente ajustadas.

El quinto principio es el de continuidad. La planificación no tiene fin en el tiempo; en efecto, mientras subsistan las empresas, se deberán hacer cosas; por ello pueden variar los objetivos de los planes, el énfasis de la acción, los plazos fijados, pero la necesidad de obtener el máximo rendimiento de los recursos no desaparecerá.

El sexto principio es el de la inherencia. La planificación es necesaria en cualquier organización; es inherente a la administración. La empresa debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos.

Importancia de la planificación

Según Del Rio, (2009). Plantea que las empresas se encuentran en un entorno económico en donde lo predominante es la incertidumbre, por lo tanto, los riesgos que se tienen que asumir son mayores, de allí la importancia de elaborar una planificación de presupuestos porque: Ayudan a minimizar los riesgos en las operaciones de la empresa; Sirven de mecanismo para la revisión permanente de las políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia las metas establecidas; A través de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables; Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción; Sirven para establecer controles financieros en la empresa; Mide el desempeño de las distintas áreas de la empresa y provee unas metas comparables en cada una de ellas en forma global; Estipula el límite y alcance los desembolsos realizados por la empresa; Determina por centros de responsabilidad, los responsables de su aplicación; Genera claridad en la comprensión de las metas de la empresa; Presenta por anticipado el monto de los gastos de

las actividades que se realizarán en la empresa y reduce al mínimo los costos por compras innecesarias, despilfarros de materiales, tiempo entre otros.

La importancia de un plan de negocios es detallar los procesos que se llevarán a cabo, logrando identificar cuáles son los pasos más recomendables para alcanzar el éxito. A continuación, se destaca las tres razones fundamentales y más conocidas de un plan de negocio, como son:

Administración. Sirve de guía para gerenciar toda la estrategia de la empresa, permitiendo: planificar, organizar, coordinar, llevar registros y controles, así como evaluar los éxitos, errores y riesgos. La importancia de un plan de negocios destaca en el aprovechamiento y planificación del empleo de los recursos, al definir las estrategias, así como los pasos y acciones a seguir. De esta forma, podemos ganar en eficiencia, saber dónde vamos; sin incertidumbre y reduciendo los obstáculos. Además, te permite organizar el reparto de responsabilidades en tu empresa, seleccionando las personas a cargo de las distintas actividades, tales como: implementar, administrar, coordinar, supervisar y evaluar.

Factibilidad. Este estudio permite conocer, básicamente, la posibilidad real de implementar el proyecto tal y como lo hemos concebido o si requiere una reformulación del planteamiento inicial. Para ello, se realiza un estudio de mercado que medirá el impacto que tendrá nuestro producto o servicio y definirá los recursos necesarios para poder contrarrestar el efecto adverso de la competencia existente. De ahí, la importancia de un plan de negocios basado en la factibilidad de la estrategia.

Por otra parte, a través de este plan se puede establecer una estrategia proyectada a los números reales, al estimar económicamente la inversión y los ingresos que se esperan obtener para determinar la rentabilidad del negocio. Se establece si es viable, si las

ganancias previstas son lo suficientemente atractivas para desarrollarlo o si, por el contrario, debemos buscar otras alternativas.

Gestión financiera. Es posible que se deba presentar nuestro proyecto para obtener su financiación y la mejor forma de conseguirla es a través de tener un buen plan que convenza a terceros. Hay que acreditar la viabilidad de nuestro proyecto de negocio, solo así se podrá conquistar a los potenciales inversores, socios, o incluso familiares o amigos, quienes se encuentren en una posición económica, que les permita apostar por nuestra idea de producto o servicio.

El plan de negocios, permite demostrar nuestra capacidad para cumplir con nuestras obligaciones, como emprendedores y empresarios. Esto genera seguridad en nuestros acreedores, además de crear un enfoque perdurable en el logro de los objetivos que produzcan ganancias y desarrollen la eficiencia

La importancia de un plan de negocios radica en que esté perfectamente planificado, no siendo producto de un experimento, ni se debe confiar en otra trayectoria empresarial.

Presupuesto.

Según Burbano y Ortiz (2004) El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas, de igual forma, se indica que es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una empresa en un periodo determinado. En las organizaciones se deben planear tanto los ingresos como los egresos.

El presupuesto es una de las herramientas de la gestión administrativa y financiera, tiene como virtud que ayuda a la gestión estratégica a conseguir las metas señaladas para el corto plazo, sin dejar de mirar el largo plazo, que es a final de cuenta lo que persigue la

estrategia. Ninguna estrategia está exenta de cambios en su concepción original, por lo que sucede en el entorno cuya característica principal es el cambio constante, con presencia de problemas cada vez más complejos y de mayores dificultades para resolverlos, lo que demanda la respuesta oportuna y apropiada por parte de la empresa que tiene que renovarse e innovar constantemente para estar preparada.

Los cambios tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, la transferencia del conocimiento, cultura y costumbre, la presencia de nuevos productos e inversiones, entre otros que influyen en los cambios de hábitos y preferencias en los mercados. Por otro lado, buscar la optimización de la estructura y el costo de capital, el grado de apalancamiento financiero favorable a las inversiones de los nuevos proyectos y operatividad de la empresa.

Algunos autores se refieren al presupuesto como:

Según el autor Ramírez (2005). El presupuesto “es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (p. 270).

En tal sentido Kafury, (1996). Cita que el presupuesto “es la determinación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Así, sirve como un importante instrumento de dirección; es quizás la principal herramienta para dirigir eficazmente una empresa mediana o grande” (p. 55).

En esencia, Rivadeneira (2014), define el presupuesto constituye un plan integrado y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones de una empresa para un período determinado y cuya finalidad es alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia (p. 9).

Sánchez (2001), El presupuesto implica la definición de objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos. Implica la cuantificación de esos objetivos en unidades monetarias y/o físicas. El presupuesto es un equilibrio micro económico, un instrumento que contiene decisiones políticas que deben expresarse en acción. La formulación del presupuesto es el acto de cuantificar los costos de los medios para ejecutar las acciones conducentes al logro de los objetivos (p.17).

Con base en lo anterior Burbano y Ortiz (2004) expresan que el presupuesto es la expresión cuantitativa para dirigir sus operaciones a través de la aplicación acertada de sus estrategias y un método sistemático los cuales son utilizados para el logro de sus objetivos.

En este orden de ideas para el autor Del Rio (2009), refiriéndose al presupuesto como herramienta de la administración señala, se le puede conceptuar como “la estimación programada y sistemática, de las condiciones de operación de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado” (p.1-5).

De esta forma, para los autores el presupuesto puede definirse, como la expresión cuantitativa de la planificación de la empresa, justamente porque expresan, en términos cuantitativos los planes que la compañía haya trazado para un periodo específico, así mismo es un instrumento de control y coordinación. Tales como el estimado y la recaudación de los ingresos, la limitación de egresos además de los recursos disponibles.

Por consiguiente, el presupuesto es uno de los instrumentos que permite mantener el plan de operaciones, dentro de los límites establecidos, comparando los resultados reales frente a los presupuestados, para poder suministrar los elementos de juicio a la administración, y que esta pueda aplicar los correctivos necesarios.

Al analizar los diferentes conceptos enunciados anteriormente se puede definir el presupuesto como una herramienta administrativa y financiera en la cual se detalla en

forma numérica los ingresos y egresos de una organización para cumplir con las actividades proyectadas en un período de tiempo específico.

Características del presupuesto

En relación a las características del presupuesto los autores Cárdenas y Col (2002, p.6), refiere:

1. De formulación: de acuerdo con las actividades o giro de la empresa, sus partes deben dividirse en secciones, según las responsabilidades que existan en la compañía, con el objeto de cada área de responsabilidad este controlado por un presupuesto específico.
2. De presentación: debe ser congruente por las normas y principios contables y hacer referencia al periodo, mercado, oferta, demanda, ciclo económico entre otras.
3. De aplicación: Aun y cuando las fluctuaciones del mercado sean, numerosas, los presupuestos deben aplicarse con criterio y elasticidad, además, deben efectuarse, cambios cuando se presentan situaciones que verdaderamente modifican la estructura de toda o parte de la empresa.

De igual manera, para Del Rio (2009), señala que las características del presupuesto son las siguientes (p,1-16): (a) En cuanto a su formulación: adaptación al tipo de empresa, planeación coordinación de funciones y control de funciones; (b) En cuanto a su presentación: de acuerdo con normas contables y económicas; (c) En cuanto a su aplicación y elasticidad, criterio.

Por su parte Cárdenas y Col (2002), indican que el sistema presupuestario se fundamenta en tres características:

1. La formulación: de diferente sub-objetivos específica y cuantificado para cada centro de responsabilidad. La cuantificación se realiza en forma de presupuesto.

2. La medición del presupuesto de la actuación de cada directivo y cálculo de las desviaciones respecto a las previsiones.
3. La evaluación de la actuación de cada centro de responsabilidad en logro de los objetivos.

Dentro de este orden de ideas, los autores (Ob. Cit.), coinciden con las ideas planteadas por Del Rio (2009), de hecho, el presupuesto no es solo simple estimación, su implantación requiere del estudio de las operaciones, pasadas de la organización con el fin, de partir de un plan preconcebido que no resultaría eficaz si no se lleva a cabo formalmente.

Además, se debe tomar en cuenta que, por tratarse de una herramienta para la dirección de la empresa, su presentación debe ser de acuerdo a las normas y principios contables, así como considerar los presupuestos tengan cierta flexibilidad y adaptabilidad.

Clasificación del presupuesto

Según lo expuesto por Burbano (2004), los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se le den depende de las necesidades de los beneficiarios (p. 20).

Según su flexibilidad en: rígidos, estáticos, fijos o asignados. Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural, entre otros.) este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público y Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones, manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la planificación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Según el período de tiempo en: a corto plazo que son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año y a largo plazo este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que generalmente, adoptan los estados y grandes empresas. Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo, cuando realizan proyectos de inversión de actualización tecnológica, ampliación de capacidad instalada y expansión de los mercados.

Según el campo de aplicación en la empresa: de operación o económicos que tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas proyectado. Entre estos podrían incluirse: Ventas, Producción, Compras, Uso de materiales, Mano de obra, Gastos de operación y financieros en estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja y el de capital, también conocido como de inversión.

Según el sector de la economía en: presupuestos del sector público que son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones y los presupuestos del sector privado que son los usados por las empresas particulares, se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

Por su contenido en: principales que resumen los presupuestos por departamentos o áreas de una empresa y auxiliares que detallan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.

Por su valuación en: estimados los cuales se basan en experiencias anteriores que pronostican lo que probablemente puede suceder y los estándares a través del cual se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

Por sus fines en: de promoción los cuales son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos; de aplicación que se elaboran con objeto de establecer los montos de ingresos y de solicitar líneas de crédito si fuera necesario para realizar pronósticos de distribución de recursos y por programas que son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación como un objetivo o acción que se pretenda realizar.

Los presupuestos, dentro de cualquier organización se planean y después se formulan. Pueden estar relacionados con el trabajo, o ser analíticos por departamento y estar sujetos a su revisión y aprobación definitiva.

Igualmente, Cárdenas y Col (2002, p.4), indica que la clasificación del presupuesto es la siguiente: por su tipo de empresa, por su contenido, por su forma, por su valuación. por su reflejo en los estados financieros y por sus fines.

Por tanto, los autores citados coinciden con las ideas expuestas, sin embargo, cabe destacar que cada presupuesto tiene su particularidad, que va a depender del tipo de empresa si bien es cierto el principal elemento que la compañía debe considerar es la importancia en realizar las estimaciones de sus operaciones.

Tipos de presupuestos

Según Burbano (2004). Existen tipos de presupuestos según el campo de aplicabilidad de la empresa.

Presupuestos de operación

Pronóstico de ventas. El pronóstico de ventas está referido al nivel de ventas que una empresa pretende alcanzar en un determinado periodo de tiempo de acuerdo a sus

capacidades y debilidades, basándose para ello en criterios estadísticos, no estadísticos y combinación de ambos. Los pronósticos no deben tomarse en forma rígida; ya que se pueden realizar ajustes considerando el criterio de la administración.

Presupuesto de ventas. Volumen de ventas expresado en términos monetarios que es factible lograr por una empresa, integra información sobre cantidades y precios por clase, forma y marca de producto, representa la base para planear las compras, la producción, el financiamiento, los inventarios y la liquidez.

Presupuesto de producción: Es la determinación del número de unidades a producir para cubrir el estimado de ventas y mantener los niveles proyectados de inventarios de artículos terminados de acuerdo a la política de la empresa.

El presupuesto de producción proporciona la base para hacer un estimado sobre los gastos de consumo de materia prima, el costo de mano de obra indirecta y los gastos indirectos de fabricación; para cada uno de estos gastos es necesario hacer un presupuesto que permita establecer el volumen proyectado de trabajo o actividad de los centros de producción y consecuentemente estimado en base a estos el volumen de trabajo o actividad a desarrollar en los centros de servicios (servicios generales de fábrica, mantenimiento, energía eléctrica, bodega, materiales, entre otros).

Presupuesto de materiales a consumir: En este presupuesto se detallan las cantidades de unidades físicas y monetarias de cada uno de los materiales que se van a requerir para la producción que se ha planificado. Este presupuesto con lleva a la realización del presupuesto de compras.

Presupuesto de Compra de Materiales. El presupuesto de compras de materiales muestra las cantidades en unidades físicas y monetarias que se requiere comprar durante el

periodo presupuestado con el fin de satisfacer los niveles de producción y variación de inventarios.

Presupuesto de Mano de Obra. Este presupuesto muestra un estimado de los costos salariales que se identifican directamente con la producción de unidades específicas, de productos terminados.

Costos indirectos de Fabricación. Este presupuesto pretende cuantificar los costos proyectados que inciden indirectamente en el producto, como es el caso de los materiales indirectos, la mano de obra indirecta, el mantenimiento de las máquinas y otros gastos que no van físicamente en la elaboración del producto pero que son necesarios para la producción.

Costo de Producción. El presupuesto de costo de producción consolida en términos monetarios, los tres elementos del costo (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) y permite establecer el costo de producción unitario por período.

Presupuesto de inventario de productos terminados y materiales. Es una estimación de las cantidades iniciales y/o finales de materiales y productos terminados al final del período presupuestal.

Presupuestos de gastos de administración. Este presupuesto refleja la cifra proyectada que se ha destinado a financiar la función administrativa durante el año presupuestado.

Presupuesto de gasto de ventas. Este presupuesto ilustra el costo en que va incurrir una empresa durante el período presupuestado para hacer llegar el producto de la planta de producción hasta los hogares y empresas.

Presupuestos Financieros

Este tipo de presupuestos detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de donde se obtendrá el dinero.

Presupuesto de Flujo de efectivo proyectado. Muestra las entradas, salidas y saldos de dinero generado por las operaciones derivadas de la ejecución de los planes operativos. Este estado muestra de donde se obtuvo el dinero o los fondos durante el año y como se usaron.

Estado de resultado proyectado. Es un estado proyectado que muestra los ingresos y egresos a fin de establecer los resultados operativos del ejercicio presupuestado, también representan un resumen del desempeño financiero de la empresa dentro de un intervalo.

Balance General Proyectado. Muestra los derechos y obligaciones al final del periodo presupuestado, los cuales son el resultado de las operaciones contempladas en los presupuestos operativos y financieros antes mencionados. Para la elaboración del balance general proyectado se requiere tomar en cuenta el balance general del ejercicio anterior, el flujo de efectivo proyectado, el presupuesto de cuentas por cobrar, el presupuesto de cuentas por pagar, presupuesto de inventarios, presupuesto de inversiones, los cuales se detallan a continuación:

Presupuesto de cuentas por Cobrar. Este presupuesto muestra las proyecciones de la recuperación de las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere conocer las políticas de cobros de la empresa y el porcentaje de ventas al crédito.

Presupuesto De Cuentas Por Pagar. Este presupuesto muestra las proyecciones de los pagos a realizar por las compras realizadas al crédito, para ello se requiere conocer los plazos establecidos por los proveedores y el porcentaje de compras que se realizan al crédito y al contado.

Presupuesto De Inversión: Este presupuesto controla las diferentes inversiones en activos fijos, contiene el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción, o ampliación de edificios; y la compra de maquinaria y equipos.

También sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

Plan Presupuestario

Un plan presupuestario es un conjunto de métodos, procedimientos o técnicas relacionadas con objeto de formar un todo organizado. Rosenberg (2000), Diccionario de Administración y Finanzas, Grupo Editorial Océano. (p. 385).

Es un plan de operaciones y recursos cuantificado, generalmente para un período de operación de un año. Expresa cuantitativamente, en términos monetarios, los objetivos, políticas y planes, para el conjunto de la empresa y para todas las áreas de la misma. Debe basarse en estimaciones comerciales futuras muy precisas, derivándose objetivos alcanzables para cada área de la empresa.

También se puede definir como un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Elementos del plan presupuestario

Rosenberg, Jerry M.; Diccionario de Administración y Finanzas, Grupo Editorial Océano. (p. 385). Menciona que el sistema presupuestario comprende una integración de elementos administrativos como: La determinación de objetivos y metas, pronóstico de ventas, presupuestación del capital, análisis del flujo de caja, planificación de recursos humanos y políticas de inventarios.

Cada uno de estos elementos se integra con la finalidad de elaborar cada uno de los presupuestos que conforman el sistema.

Ventajas y desventajas del plan presupuestario

Las ventajas del sistema presupuestario pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una empresa, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, delimitación de responsabilidades; dando lugar a la toma de decisiones oportunas para obtener superaciones.

Las desventajas están basadas en estimaciones, y muchas veces los pronósticos son susceptibles de errores, además su costo es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa y a los beneficios que aporta. Cuando se ha implementado por algún tiempo el control presupuestario se puede confiar demasiado en él; cayendo en errores por no revisarlo superarlo y actualizarlo.

Requisitos para la elaboración del plan de presupuesto

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que se esperan de él, es necesario basarlo en condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración como son:

Conocimiento de la empresa: Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos, y necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí, si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido como un grado de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

Exposición clara de los planes o políticas: El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definido las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

Coordinación para ejecutar los planes: Debe existir un director o jefe del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al director del presupuesto, centralizándose en el la programación de actividades. La responsabilidad de la preparación del presupuesto recae sobre el mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De allí surge la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

Fijación del período presupuestal: Se realiza según la empresa o la estabilidad de las operaciones que se realice, la determinación de este periodo opera en función de diversos factores tales como: Estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado y ventas de temporada, entre otros.

Se aconseja no establecer el período del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que este suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realiza, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año el cual puede estar dividido en bimestres, trimestres, semestres y se deben efectuar comparaciones entre las cifras reales y presupuestadas.

Dirección y vigilancia: Es necesario estudiar las variaciones que modifiquen las variaciones estimadas de los presupuestos, se hace un estudio minucioso de las diferencias que surgen de la comparación de los datos reales con los predeterminados, solo mediante su estudio y vigilancia el presupuesto logrará ser un verdadero instrumento de control para la administración.

Apoyo directivo: Es el respaldo que debe dar la dirección general, siendo este uno de los requisitos indispensables para elaborar los objetivos de la empresa.

Proceso para la elaboración de un plan presupuestario

Para establecer un sistema de control, es necesario considerar como primer elemento el presupuesto, es por ello que se establecen una serie de parámetros para una elaboración conveniente, lo que conlleva a poseer una excelente herramienta de planificación. A continuación, se detallan las etapas que intervienen en este proceso:

Diagnóstico: Consiste en evaluar los resultados obtenidos de períodos anteriores, analizando las tendencias de los principales indicadores para definir la productividad, eficiencia y eficacia de la empresa. Así mismo se efectúan las valuaciones de factores ambientales no controlables por la dirección, la estimación de estos aspectos depende de la selección de cursos de acción que lleven hacia el crecimiento, hacia la selección de estrategias competitivas o a la conquista de nuevos mercados.

Elaboración de presupuestos: Es en esta etapa donde las decisiones toman valores monetarios en términos presupuestales, debido a que en esta parte se utilizan los datos proporcionados por todos los departamentos para la elaboración de los pronósticos de ventas, presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de compras, políticas de inventarios, costos por mano de obra, presupuesto por inversiones de capital, entre otros.; y con estos datos consolidarlos en estados financieros que permitan establecer un panorama del futuro mediato.

Ejecución: Consiste en poner en marcha los planes con el interés de lograr el objetivo propuesto. En esta etapa el ejecutor debe preocuparse por velar que se cumplan todas las condiciones planeadas.

Control: Las actividades que se realicen en la etapa de control son: Preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparación numérica y porcentual de lo real con lo presupuestado, analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas, Implementar medidas correctivas.

Evaluación: Al culminar el período del plan presupuestario se preparará un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá además de las variaciones, el comportamiento de todas las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas y reconocer los éxitos que depende en gran medida de la habilidad de los ejecutores para motivar al personal hacia la obtención de los resultados planeados.

El Presupuesto: Una herramienta de gestión

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el gerente de la empresa misma no podrá verificar cual es la situación real de la

organización sino existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Definición de control: La definición dada por Mockler (2013), incluye los elementos esenciales del proceso de control: “El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Uno de los recursos de más amplio uso para el control administrativo es el presupuesto ya que este tiende a suponer que un plan presupuestario es el recurso por excelencia para el ejercicio del control. Otra razón por la cual los presupuestos son el instrumento de control más común, consiste en que establecen normas claras de desempeño y constituyen uno de los medios fundamentales de la coordinación de actividades de una organización.

El control presupuestario busca la generación de informes de control basados en las desviaciones por el incumplimiento del uso de acciones establecidas, es decir, que no basta con elaborar un presupuesto y mantenerlo con un plan rígido de operaciones, es necesario su comparación periódica con los rendimientos reales de la operación, para determinar las variaciones, analizar sus causas y ordenar las modificaciones y correcciones que sean necesarias para la ejecución de los planes programados. Permite ver la efectividad de las operaciones realizadas en concordancia con los objetivos de la empresa, además sirve para controlar las gestiones de las actividades, la descripción de responsabilidades.

El control presupuestal comprende las siguientes acciones: Establecer estándares de actuación para la comparación de lo realizado con respecto a dichos estándares, asegurar el cumplimiento del presupuesto en la ejecución de las operaciones, localizar las acciones correctivas con respecto a lo planificado analizándolas y determinar las causas que originaron tales desviaciones, emprender las acciones correctivas necesarias, y considerar cursos de acción que deben seguirse para corregir las deficiencias encontradas y verificar la eficiencia de las acciones correctivas.

Importancia del Control Presupuestario.

Por lo general siempre en los negocios se ha utilizado la información financiera histórica para la toma de decisiones. En la actualidad un buen administrador invierte una gran parte de su tiempo en determinar el curso de acción de su empresa, vigilando que las desviaciones con relación a los planes no sean graves. Desde otro punto de vista puede decirse que el control interno es como el sistema nervioso de la empresa, y que de lo adecuado de este dependerá en gran parte su presente y futuro en los aspectos administrativos, contables y financieros dado que uno de los elementos del control interno en relación al futuro de la empresa es precisamente el control presupuestal.

Niveles del Control Presupuestario.

En el control presupuestario se pueden identificar tres grandes niveles: *Nivel Gerencial:* En este nivel se evalúa y controla: Las ventas en cuanto a pronóstico, el stock de inventario de materiales, productos en proceso y productos terminados, las cantidades y costos de producción tanto directos como indirectos en lo referente al presupuesto de variaciones, el costo de ventas respecto a las mismas. - Rentabilidad de cada producto en relación a lo previsto, gastos operacionales por departamento o producto con relación a los presupuestados, créditos a clientes en contraste al volumen de ventas, el efectivo

disponible y el flujo de caja en general, créditos solicitados a proveedores en relación con el volumen de compras de materias primas o productos terminados. *Nivel De Departamento O Por Funciones:* Cada departamento debe elaborar sus propios controles, es el sistema más indicado, pues hay asignación de responsabilidades; especialmente porque cada jefe de departamento hará todo lo posible por alcanzar sus propios objetivos. *Nivel De Producto:* Según Jorge Burbano Ruiz, se debe considerar en este nivel los siguientes aspectos: Los materiales indirectos e indirectos consumidos en el proceso productivo en comparación a lo previsto para el producto, la mano de obra en relación a lo estimado, los costos indirectos de fabricación, los gastos de distribución para cada producto en relación al monto presupuestado.

Control de gastos en el modelo presupuestario

El control presupuestario son todas las actividades encaminadas a equilibrar las cuentas de ingresos y egresos de una organización.

En el ámbito más estricto, el control presupuestario se refiere a las actividades, controles y herramientas para mantener las cuentas públicas de una administración saldadas, de tal forma que los gastos no superen a los ingresos, originándose déficit público, y de la misma forma, no existan más recursos de los necesarios para financiar las partidas de gasto.

El presupuesto es el elemento principal y básico en la planificación de las cuentas de una organización o administración, de tal forma que a partir de éste es posible prever los gastos que vamos a tener en un ejercicio a partir de las acciones que se tengan planificadas y la forma en la que éstas van a ser financiadas, vía impuestos y otros ingresos de tipo tributario, recurrente o extraordinarios.

A partir del control presupuestario, es posible anticipar y estudiar las desviaciones que puedan surgir en la ejecución del presupuesto, tomando medidas periódicamente cuando se vayan produciendo desequilibrios e inestabilidades en la obtención de ingresos o en gastos que se hayan disparado.

Utilidades del control presupuestario.

La posibilidad y oportunidad de comparar, de forma total en un ejercicio o por periodos, los datos reales de ejecución con los objetivos planteados inicialmente, flexibilidad en la toma de decisiones, derivadas de la marcha de las actividades, de modo que es posible alterar las previsiones y cambiar tareas y partidas en función del estado del presupuesto y control y efectividad de las medidas adoptadas durante el presupuesto, así como cuantificar las posibles diferencias.

Por consiguiente, El control presupuestario es de vital importancia para cualquier empresa, ya que nos sirve como seguimiento y análisis de las posibles desviaciones en la planificación del ejercicio, y, además, supone la actualización continua de la planificación y reorganización de las cuentas y sostenibilidad financiera de cualquier compañía.

Bases Legales

Las Leyes son la base fundamental para las cuales se rige un país con el fin de lograr el progreso, la disciplina y la armonía del mismo. Por esto, en el transcurrir del tiempo ha venido codificándose las leyes, entre éstas se encuentran las concernientes a esta investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del Año 2009

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) es la ley matriz que rige este país, a través de ésta se derivan las leyes orgánicas, las leyes ordinarias, los reglamentos. Las providencias y las ordenanzas que corresponden a diversas actividades

que se ejercen en el país, particularmente en el capítulo VII, de los derechos económico, se establece:

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

De acuerdo con el artículo 112, se puede señalar, en palabras similares, La libertad económica como derecho fundamental, es decir, que toda persona tiene derecho a ejercer libremente una actividad económica en un país, tomando en cuenta sus límites y su relación con otros derechos fundamentales.

Código de Comercio Venezolano

El código de comercio venezolano rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes. Nuestro Código de Comercio vigente data desde el 23 de Julio de 1955. Específicamente en la Sección V, de la Compañía Anónima, establece:

Artículo 243: Los administradores no responden sino de la ejecución del mandato y de las obligaciones que la Ley les impone; y no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía. No pueden hacer otras

operaciones que las expresamente establecidas en el estatuto social; en caso de trasgresión, son responsables personalmente, así para los terceros como para la sociedad.

De acuerdo al artículo 243, en los cuales los accionistas le otorgan las atribuciones que consideren pertinentes. Con esta investigación se intentará determinar el alcance de la responsabilidad de los administradores de las sociedades anónimas, dicho código establece para los administradores sus facultades, deberes y prohibiciones que deben tener con el fin de diligenciar el mejor rendimiento de la empresa.

Sistema de Variables

Para llevar a cabo la presente investigación se hizo necesario determinar la variable a medir, que en esta investigación es la planificación presupuestaria, Parafraseando lo establecido por Guevara (2008), las variables son elementos básicos del proceso investigativo, cuya definición y características deben estar claramente definidas desde el inicio del mismo.

Según el autor mencionado, las variables deben estar presentes en la definición del rumbo de la investigación, en los objetivos de la misma, en el desarrollo del marco teórico y en el planteamiento general del trabajo a realizar, enfatizando el hecho que “la investigación científica gira alrededor de las variables” (p.1) y de su adecuado estudio. Sin embargo, Guevara (2008), igualmente afirma que si bien las variables deben relacionarse con todo el proceso teórico de la investigación (planteamiento del problema, objetivos, marco teórico e hipótesis), “necesariamente el proceso investigativo debe incluir una parte operacional” (p.8).

La Definición Operacional de una variable, de acuerdo a Hurtado (2012) representa “la separación de la variable en estudio, en aspectos cada vez más sencillos intentando obtener

la mayor información posible de la misma para poder medirla (p. 98). Tamayo y Tamayo (2008), por su parte establecen que esta consiste en un “enunciado de las operaciones necesarias para producir el fenómeno estudiado. Una vez que dicho fenómeno se estudia, se registra y se mide ha sido definido operacionalmente” (p.99).

Interpretando lo establecido, la operacionalización de una variable equivale a hacer que esta sea medida, descomponiéndola en términos cuantificables, desglosando de la misma en aspectos cada vez más sencillos que se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores, permitiendo una recolección de datos exacta y precisa. Puede entonces inferirse que la operacionalización de las variables del presente estudio permite llevar elementos meramente conceptuales, afianzados en el marco documental de la investigación a una forma empírica, práctica y susceptible de medición. De esta forma las variables definidas podrán ser, separadas en aspectos específicos, hasta llegar a elementos que permitan recoger con exactitud la información que dará respuesta a las interrogantes iniciales.

Cuadro 1**Operacionalización de las variables**

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	
Planificación presupuestaria	La planificación presupuestaria es el proceso de preparar los presupuestos que se implementarán en una organización, para ello se deben considerar ciertos factores.	Proceso en la elaboración	● Diagnóstico	1	
			● Elaboración	2	
			● Ejecución	3	
			● Control	4	
			● Evaluación	5	
		Tipos de presupuestos	● Presupuestos operacionales	7	
			● Presupuestos financieros	8	
		Factores de incidencia	● Elementos administrativos	9	
				● Conocimiento de la empresa	10
				● Planes y políticas	11
				● Coordinación	y
				● Dirección y vigilancia	
Control Financiero	Es el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, a través del cual se determinan y analizan desviaciones	Uso de la información	● Establecer estándar	un	13
			● Determinación desviaciones	de	14
			● Análisis variaciones	de	15
			● Evaluación desempeño	de	16
			● Acciones correctivas		17

Capítulo III

Marco Metodológico

Enfoque o Paradigma de la Investigación

Según Ballestrini. (2006), el marco metodológico es “donde se sitúa el lenguaje de la investigación, los métodos e instrumentos que se emplearon en la investigación” (p.126). De esta manera se proporciona al lector una información detallada acerca de cómo se realizó la investigación, que se instrumentalizó, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnica de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos.

En otras palabras, el marco metodológico comprende una serie de pasos que rigen la actuación del investigador, con el fin de lograr los objetivos de la misma, donde se establecen los procedimientos que se siguieron en la elaboración del estudio, así como las técnicas que se aplicaron para la recolección de la información.

En ese contexto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), en su obra Metodología de la Investigación, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto. (p. 4).

De allí que, el estudio estuvo enmarcado en un enfoque cuantitativo. Al respecto Palella y Martin s. (2012); establecen que el paradigma con enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción

hipotética deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia (p. 84). De allí que la investigación se fundamentó en el enfoque cuantitativo, ya que los datos resultantes fueron analizados a través de la estadística descriptiva.

Tipo de Investigación

Para Arias (2012) el nivel de la investigación representa “el grado de profundidad con la cual se realizará el estudio” (p.110), el cual dependerá de factores específicos que conciernen al investigador en función de las exigencias académicas, sus potencialidades o limitaciones. Mientras que el Tipo según Hernández al. (2010) lo que significa la escogencia del método adecuado de investigación en función del conocimiento que se logró. De lo que se desprende de lo descrito que el diseño representa el plan operativo sobre el cual se basó la ejecución del estudio, el nivel indica el margen de profundidad al cual quiere el investigador y el tipo, el esquema que fue utilizado para transbordar el mismo.

Tomando en consideración lo descrito, este estudio se enmarco en un diseño de investigación de tipo descriptivo, en esta modalidad las investigadoras se pusieron en contacto en forma directa con la realidad, a fin de obtener información de acuerdo con los objetivos de la investigación respectiva.

Mediante la investigación de tipo descriptiva, se describieron todos aquellos componentes principales de la realidad y en cuanto a la investigación correlacional se pudo medir el grado de relación existente entre sus dos variables principales, el sistema Presupuestario y la Gestión Financiera.

Diseño de la Investigación

Pérez (2006), indica que el Diseño de una investigación es la fase en la cual se muestra “el procedimiento operativo que se aplicó para recoger la información” (p. 21). Balestrini (2006), por su parte, lo define como “El plan o la estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico y guiar todo el proceso de investigación desde la recolección de los primeros datos hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos previamente definidos” (p. 130).

Tomando en consideración lo descrito, este estudio se enmarcó en un diseño no experimental, tipo de campo.

Según Díaz (2006) expone en sus análisis que el diseño de investigación de campo permite el análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, implementarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. La fuente principal de datos es el sitio donde se presenta el problema, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originarios o primario.

En este sentido, este estudio se apoyó en un tipo de investigación de campo, ya que se efectuó un análisis de la realidad, específicamente de la variable “Análisis del sistema presupuestario como herramienta del control financiero”.

Enfocándose en el diseño de campo, la investigación se asumió desde un diseño no experimental según Hernández y Col (2006). Plantea que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de un diseño en donde no se hacen modificaciones a las variables independientes de estudio como lo fue el plan

presupuestario como herramienta de control financiero. Se basó en observar los acontecimientos como se desarrollan en su estado natural para luego estudiarlos, de hecho no hubo condiciones ni estímulos a los cuales se expuso los sujetos de estudio, solo fueron observados en su realidad.

Población y Muestra

En toda investigación es imprescindible delimitar una población o universo de caracteres similares con la finalidad de aplicar al objeto de estudio. Tamayo y Tamayo (2008) considera que la población es “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, las cuales se estudian y da origen a los datos de la investigación” (p.92).

Con respecto a esta investigación, la población se centró en la Galletera Italia, C.A, específicamente en el Departamento Administrativo el cual se conforma por cinco (05) personas de las cuales aportaron un gran valor en cuanto a información útil al objeto de estudio conformado por la administradora, compras, facturación, cobranza y gastos. La muestra es una parte significativa que está inmersa en la población. A tal razón, Sabino (1992, p. 167) define que la misma “es aquella donde el investigador, después de haber realizado un estudio exhaustivo de la población, determina cuáles son las áreas de su interés para el desarrollo y consecución de una solución a la investigación”. En el caso del presente trabajo, no se requiere de muestras debido a que la población es pequeña y de fácil acceso para la investigación, es decir que en este caso se pudo denotar una población censal.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de datos según Balestrini (2006), plantean el procedimiento para “cumplir con los objetivos del estudio y el diagnóstico de la situación actual, el

establecimiento de los procesos, operaciones y tareas para captar las causas que originan los problemas y plantear los correctivos para cada situación” (p. 147). Por otra parte, los Instrumentos de recolección de datos son definidos por Hurtado (2012), como “la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, estando en correspondencia con las técnicas y estas a su vez, con el tipo de indicios que permiten captar el evento en estudio” (p.153). Para Arias (2006), los instrumentos son “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 70). Tomando en cuenta las definiciones previas, en este estudio se utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta y como instrumentos el cuestionario.

Una vez delimitada la población y la muestra, fue necesaria la aplicación de técnicas y herramientas que sirvan para la recopilación de los datos y su correspondiente análisis. Tamayo y Tamayo (2008, p. 114) define la técnica de recolección de datos como “la parte operativa del diseño investigativo, hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos”

La técnica que se utilizó en esta investigación fue la encuesta, la cual permitió conocer las actitudes y opiniones que tienen dichos contribuyentes con respecto al objeto de estudio. La encuesta es como una especie de censo, pero a menor escala, el cual posee un propósito específico, cuyo objeto principal es obtener información estadística definida, así mismo en este estudio se seleccionó como técnicas de recolección de datos el análisis documental.

Para llevar a cabo esta técnica, se implementó como instrumento el cuestionario. Tamayo y Tamayo (p. 115) determina que el cuestionario “es un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor”. En este sentido, al

aplicarse dicho instrumento, se pudo adquirir la información de manera más objetivas y veraz, en virtud de que se encontraron ausentes las investigadoras, por ende, los respondedores no fueron influenciados por las mismas. El mencionado cuestionario consistió en una lista conformada por 17 preguntas cerradas de respuestas dicotómicas, múltiples y fragmentadas por escalas; aplicados a la población antes referida.

Validez y Confiabilidad.

La validez de los datos según Arias (2006), se determina a través de una técnica especializada conocida como la técnica del juicio del experto, en la cual se evaluó la claridad, pertinencia y coherencia del instrumento. Es por ello, que la validez del instrumento de la presente investigación se realizó a través de la técnica de “juicio de expertos” para tal fin se solicitó la colaboración de tres (03) profesionales expertos dos contadores y un profesor en metodología de la investigación, quienes realizaron una evaluación del instrumento diseñado y emitieron su opinión a través de otro instrumento estructurado para la verificación del mismo, la versión final se redactó tomando en cuenta la opinión solicitada a los expertos.

La confiabilidad es definida por Hernández, y Otros (2006) como el “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 243). En consecuencia, un instrumento confiable significa que si se aplica por más de una vez a un mismo elemento entonces se obtendrá iguales resultados.

En referencia a la confiabilidad, Morales (2006), indica que: “la población debe ser cinco veces mayor que el número de ítems” (p. 69). Esto significa que la capacidad de la población usada no es suficiente para calcular la confiabilidad del instrumento porque el instrumento tiene una cantidad de preguntas y la población es solamente representada por cinco (05) personas; en esta investigación no se aplicaron los coeficientes

de confiabilidad ya que el número de preguntas es mayor que la población por tanto se corre el riesgo de que con respecto a su confiabilidad sería totalmente negativa.

Técnicas de procesamiento y análisis de la información

En relación a la validez del instrumento advierten Hernández, y Otros (2006, p.68) que, “es el grado de apego a la verdad con que el instrumento mide lo que se afirma o quiere medir”; dicho en otras palabras, consiste en comprobar que el mismo este eficientemente relacionado y conduzca a recopilar los datos necesarios para cubrir los objetivos, lo que demuestra que este proceso o paso es de gran importancia antes de aplicarlo al objeto estudiado. Considerando las aseveraciones anteriores, se decidió presentar ante expertos de la materia y un experto en metodología quienes evaluaron su estructuración y recomendaron las observaciones necesarias a fin de brindarle veracidad y pertinencia a su ejecución.

Parafraseando lo establecido por Hernández et al. (2006), puede afirmarse que las técnicas de análisis de datos en una investigación accedieron el ordenamiento de los datos y facilitan el posterior análisis de los mismos. De acuerdo con los autores citados, inicialmente se realizó la codificación de los datos mediante la cual se agruparon y clasificaron las respuestas obtenidas una vez aplicado el instrumento. Posteriormente, se elaboraron tablas de frecuencia, con el apoyo de la estadística descriptiva, expresando posteriormente los valores obtenidos en forma porcentual. Una vez realizado este procedimiento, se procedió a graficar los valores obtenidos y a realizar el análisis y discusión de los resultados. En este estudio, a fin de analizar los datos se aplicó el esquema establecido por los autores citados.

Capítulo IV

Análisis de la Información

Después de recolectar la información a través de las técnicas de una encuesta, apoyada en un cuestionario conformado por diecisiete (17) preguntas cerradas de opción múltiple, es decir, se elige entre un conjunto de limitadas respuestas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora.

Al respecto, Balestrini (2003: 73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

En lo que respecta a los procedimientos matemáticos, se utilizó una distribución de frecuencias, ya que la misma representa un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. Posteriormente, se tabularon los resultados de acuerdo a las frecuencias. A continuación, se muestran los resultados:

Ítem 1. ¿Posee la empresa Galletera Italia, CA un departamento de presupuesto?

Cuadro 2

Departamento de planificación presupuestaria

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

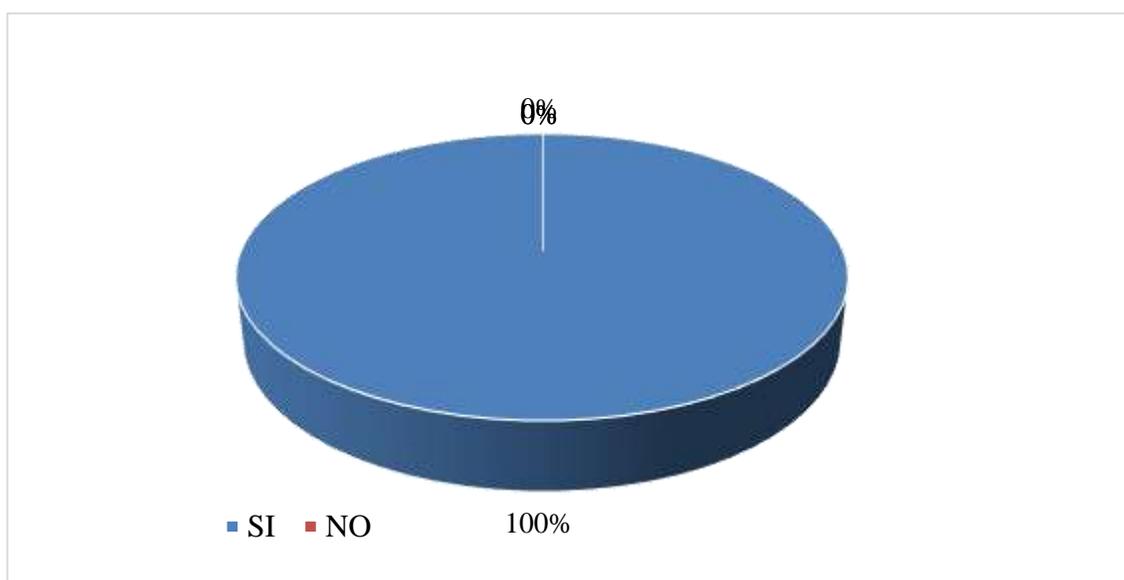


Gráfico 1: Departamento de Planificación Presupuestaria

Según los datos obtenidos, se puede evidenciar que el 100% de los trabajadores encuestados, respondió positivamente, que existe un departamento encargado de la planificación presupuestaria de la empresa, pero en forma desorganizada, el cual trae como consecuencia no tener un total control financiero de la misma.

Ítem 2. ¿Las operaciones que realiza la empresa, están previamente planificadas?

Cuadro 3

Planificación de las operaciones de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

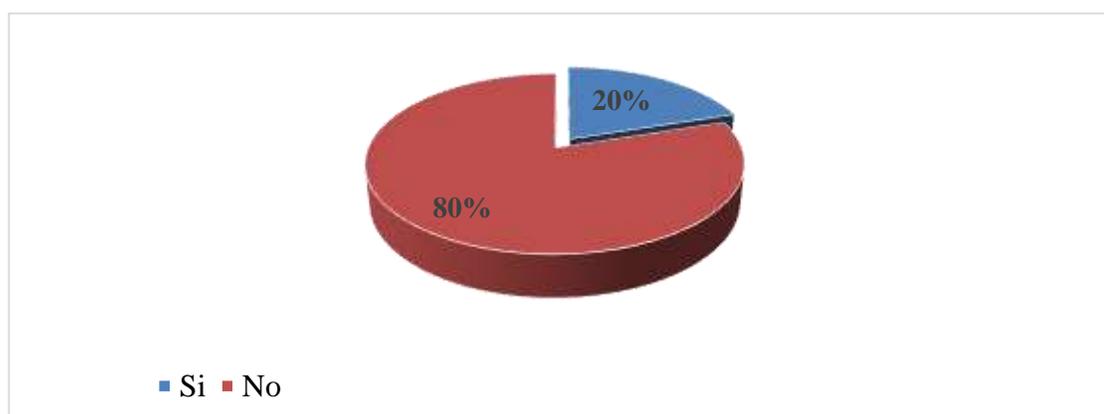


Gráfico 2: Planificación de las operaciones de la empresa

Al realizar el análisis de este indicador, se puede observar que a pesar de que existe un departamento encargado de la planificación presupuestaria, todas las actividades que se ejecutan en la empresa no son debidamente planificadas, sobre todo los egresos y gastos de la empresa, todo se va respondiendo de lo que se genera del día a día. Al respecto Marther (2005). “planificar es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la actitud racional que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias” (p.34).

De allí que, se puede concluir que la planificación presupuestaria va dirigida a los beneficios globales de la empresa y no a departamentos individualizado, tomando en

cuenta, tanto aspectos monetarios, como no monetarios, lo que le permite una obtención más sólida de los objetivos que se quiere lograr en la empresa galletera Italia como objeto de estudio lo cual permitirá tomar el control financiero total de la misma.

Ítem 3. ¿Considera Usted que la empresa, cuenta con una adecuada Planificación Presupuestaria, y de esta manera cumplir con sus objetivos?

Cuadro 4

Adecuada planificación presupuestaria

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

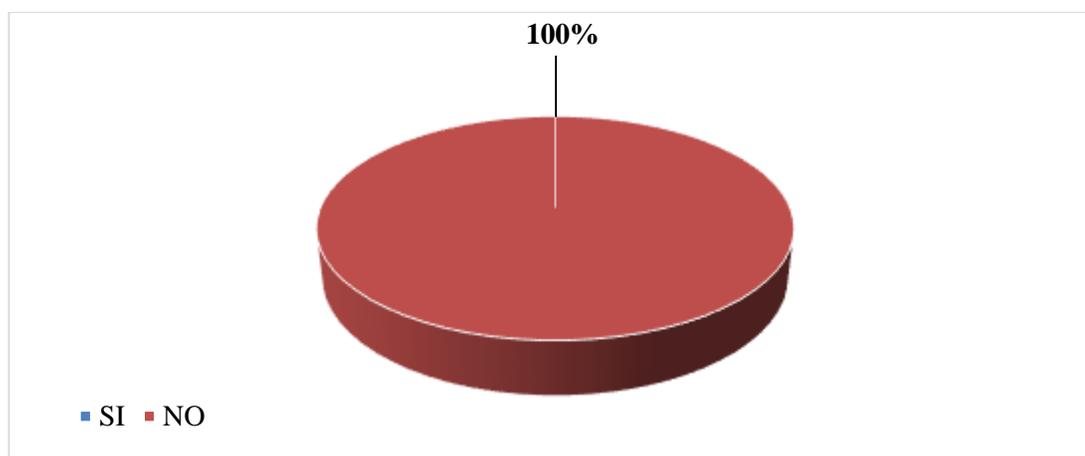


Gráfico 3: Adecuada planificación presupuestaria.

Tal como se evidencia en este ítem, el 100% de los encuestados consideran que sí cuentan con una inadecuada planificación presupuestaria, afirmando que los ingresos y egresos no son debidamente programados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. En este orden, parafraseando a Burbano, Y Ortíz,

(2004), quienes destacan que se debe tomar en cuenta seis principios claves a la hora de realizar una planificación presupuestaria debido a que ayudan a detallar los procesos que se llevarán a cabo, logrando identificar cuáles son los pasos más recomendables para alcanzar el éxito, situación está que según las respuestas emitidas por los entrevistados al parecer no se definen a la hora de efectuar a nivel de la empresa Italia la planificación presupuestaria.

Ítem 4. ¿Cómo calificarías la información financiera que proporciona Galletera Italia, CA, como base para la planificación presupuestaria?

Cuadro 5

La información financiera que proporciona Galletera Italia, CA, como base para la planificación presupuestaria.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	2	40%
Deficiente	3	60%
Total	5	100%

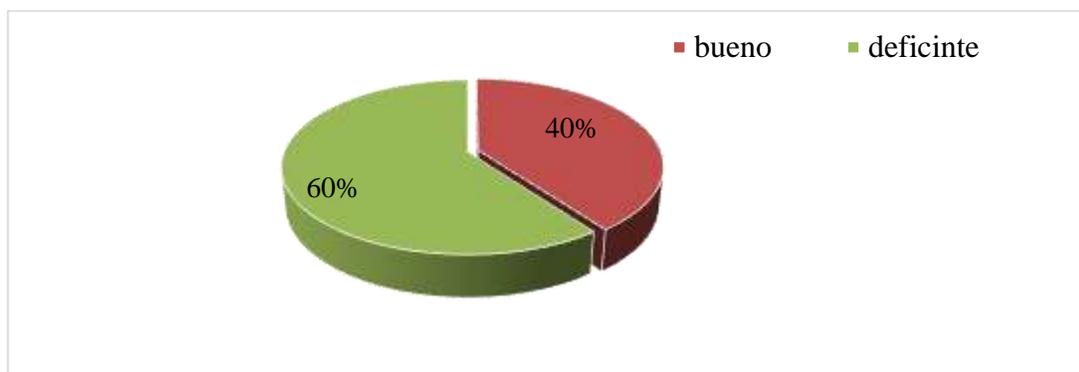


Gráfico 4: La información financiera que proporciona Galletera Italia, CA, como base para planificación presupuestaria.

Con respecto al ítem 4, se puede observar que el 60% de los trabajadores encuestados, opinan que la información financiera suministrada por la Galletera como base para la planificación presupuestaria, es deficiente debido a ciertos factores, como tiempo, organización, falta de información. No obstante, los autores antes referidos (ob-cit), afirman que se debe tomar en cuenta tres razones de peso lógico dentro la planificación presupuestaria las mismas se desarrollan en el orden siguiente: *administrativa* puesto que sirve de guía para gerenciar toda la estrategia de la empresa, permitiendo: planificar, organizar, coordinar, llevar registros y controles, así como evaluar los éxitos, errores y riesgos.

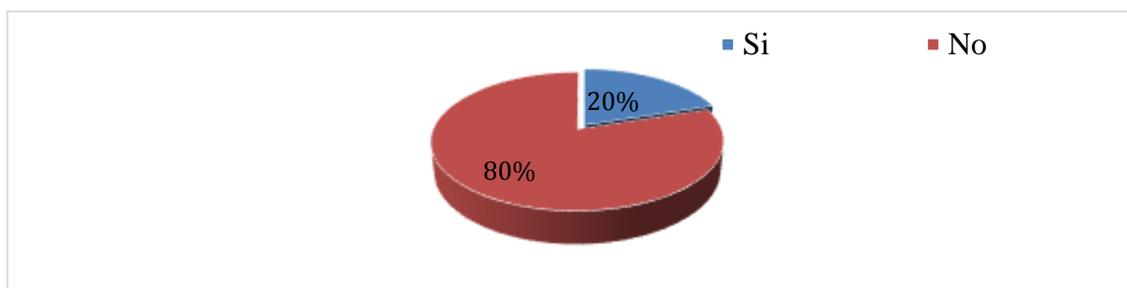
A nivel de *Factibilidad*, puesto que permite conocer, básicamente, la posibilidad real de implementar el proyecto tal y como lo hemos concebido o si requiere una reformulación del planteamiento inicial, y de *gestión financiera*. Dado a que es posible que se deba presentar nuestro proyecto para obtener su financiación y la mejor forma de conseguirla es a través de tener un buen plan que convenza a terceros.

Así que tomando en cuenta que la planificación presupuestaria es una condición para alcanzar los resultados sin perjudicar la sostenibilidad de la empresa, ya que si no se sabe hacer una previsión de cuánto debes invertir y de qué necesitas hacer para alcanzar los resultados, es imposible ser exitoso.

Ítems 5. ¿Realiza la empresa Galletera Italia informes de ejecución financiera al momento de realizar la Planificación presupuestaria?

Cuadro 6**Informes de ejecución financiera al momento de realizar la planificación presupuestaria**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

**Gráfico 5: Informes de ejecución financiera al momento de realizar la planificación presupuestaria**

En el indicador presentado se puede evidenciar que, del total de la muestra seleccionada, tan solo el 20% de los encuestados confirmaron que se realizan informes de ejecución financiera al momento de realizar la planificación presupuestaria de la empresa, mientras que el 80% de los encuestados opinaron, que no se llevan a cabo, principalmente el resumen de actividades realizadas, su adecuación a los objetivos planteados, donde no se informa sobre el proceso de ejecución tras la elaboración de la planificación presupuestaria.

Para Burbano y Ortiz (2004), es preciso comunicar, publicar o dar a conocer mediante un plan de negocios, o informe de ejecución financiera, como desarrollará el mismo,

debido a permite demostrar la capacidad, límites y posibles cambios y así poder cumplir las actividades y obligaciones, además esto genera seguridad en los acreedores, empleados, socios y prestamistas, también permite de mostrar un enfoque perdurable en el logro de los objetivos que produzcan ganancias logrando desarrollar la eficiencia de la empresa, enrubándola hacia una trayectoria empresarial,

Ítem 6. ¿Se realizan Informes críticos de los resultados obtenidos en la elaboración de la planificación presupuestaria?

Cuadro 7

Informes críticos de los resultados obtenidos en la planificación presupuestaria.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

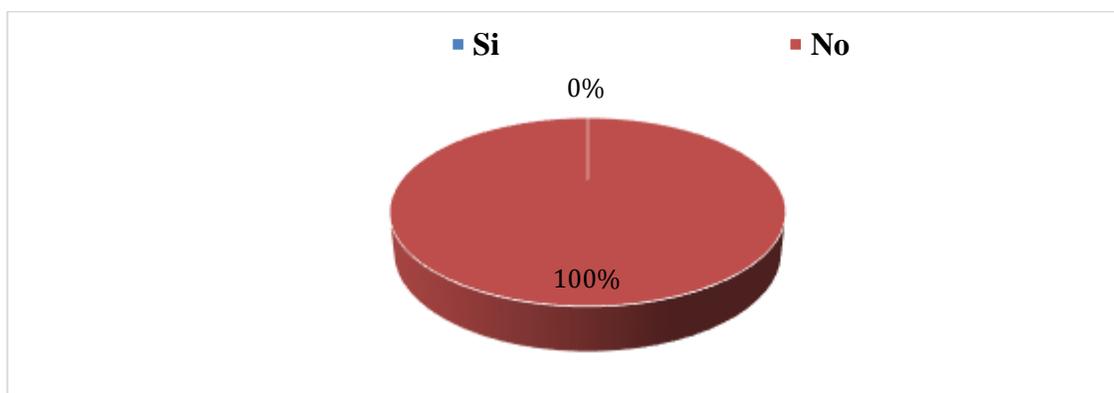


Gráfico 6: Informes críticos de los resultados obtenidos en la planificación presupuestaria.

Se observa que el 100% de los encuestados opinan que no se elaboran informes críticos de los resultados obtenidos en la planificación presupuestaria, en estos informes se reflejan

los compromisos, las obligaciones financieras, de forma acumulada en un periodo determinado. Tomando en cuenta que tampoco se realizan informes para evaluar la relación entre los resultados previstos y los obtenidos.

En relación a este aspecto Cárdenas y Col (2002) destacan que los informes críticos deben ser congruentes con las normas y principios contables y hacer referencia al periodo, mercado, oferta, demanda, ciclo económico entre otras. De lo que se deduce que al no presentarse este tipo de informes en la empresa se está en presencia del desconocimiento de la importancia de estos, dado a que por a través de estos informes predicen y prevén muchos fallos o desviaciones dentro del plan presupuestado logrando de esta forma efectivizar tanto el capital, flujo de cajas o los saldos de ingresos o egresos que se operacionalizan en cualquier lapso de tiempo según lo disponga la gerencia junto al área encargada de los procesos contables.

Ítem 7. Marca con una X los presupuestos operacionales que se realizan en la empresa.

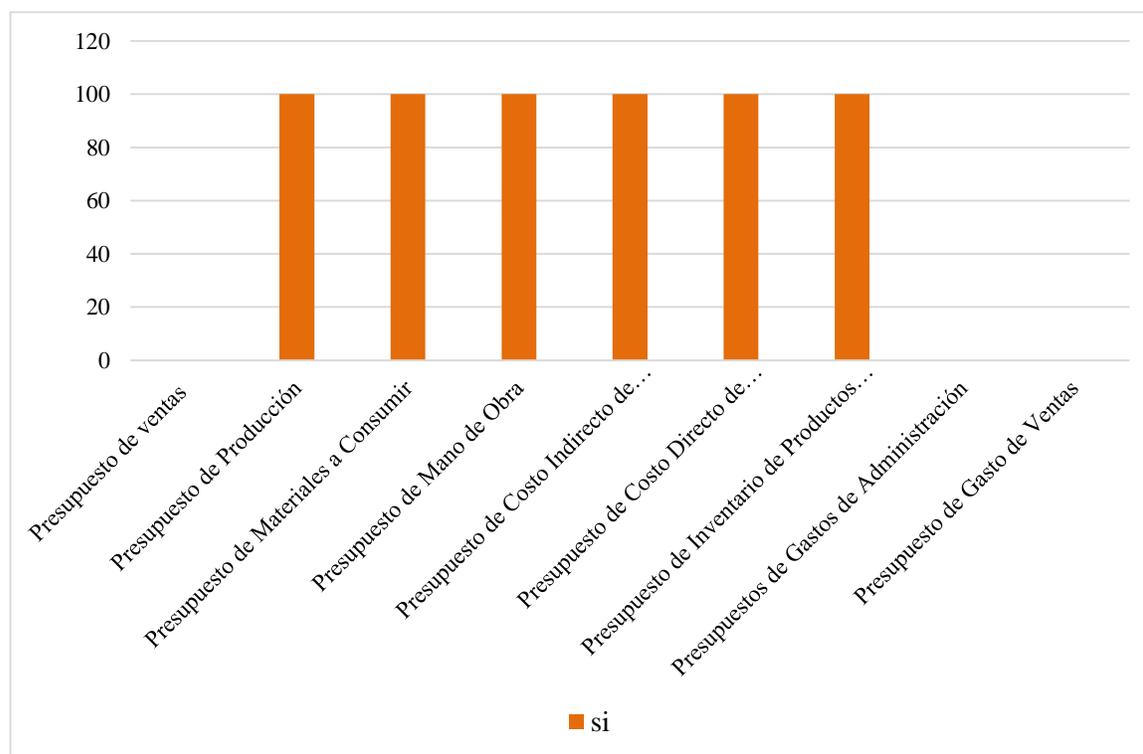
Cuadro 8

Presupuestos operacionales que se realizan en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto de ventas	0	0%
Presupuesto de Producción	5	100%
Presupuesto de Materiales a Consumir	5	100%
Presupuesto de Mano de Obra	5	100%
Presupuesto de Costo Indirecto de Fabricación	5	100%

Cuadro 8 (Cont.)

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Presupuesto de Costo Directo de Producción	5	100%
Presupuesto de Inventario de Productos Terminados y Materiales	5	100%
Presupuestos de Gastos de Administración	0	0%
Presupuesto de Gasto de Ventas	0	0%

**Gráfico 7: Presupuestos operacionales que se realizan en la empresa.**

En este ítem se observa que el total de las personas encuestada, coinciden que el tipo de presupuesto que se aplica en la empresa son presupuesto de producción, presupuesto de materiales a consumir, presupuesto de mano de obra, presupuesto de costo indirecto de fabricación, presupuesto de costo directo de producción y presupuesto de Inventario de Productos Terminados y Materiales; mientras que los presupuestos de ventas, de gastos administrativos y de gasto de ventas no son aplicados.

Considerando los resultados y atendiendo a lo que Amat y Col (2002), enuncian dentro de las características del presupuesto, se denota que no existe un ciclo completo lo que pudiera influir de manera negativa sobre la base de las estimaciones, puesto que a la hora efectuar la evaluación de las responsabilidades a fin de comprobar el logro de los objetivos se dificultaría la misma por razones de incongruencia entre las áreas presupuestarias.

Ítems 8. Marca con una X cuales de los presupuestos financieros se elaboran en la empresa

Cuadro 9

Presupuestos financieros que se elaboran en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Flujo de efectivo proyectado	0	0%
Estado de resultado proyectado	5	100%
Balance general proyectado	0	0%
Total	5	100%



Gráfico 8: Presupuestos financieros que se elaboran en la empresa.

Según los resultados obtenidos de los sujetos objeto de estudio, el 100% afirma que los presupuestos financieros que se elaboran y se aplican en la empresa Galletera Italia es el estado de resultado proyectado, a través del cual se reflejan los ingresos, menos los costos y gastos, y se determina la utilidad o pérdida del ejercicio, mientras que no se aplica ni el flujo efectivo proyectado ni el balance general proyectado. Parafraseando los autores antes citados se puede decir que estos tres conceptos son claves a la hora de hacer el balance general proyectado debido a que mediante estos se tienen que evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

Ítem 9. ¿Marca con una X cuáles elementos administrativos son tomados en cuenta ante la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia CA

Cuadro 10

Elementos administrativos tomados en cuenta en la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Determinación de Objetivos y Metas	0	0%
Pronóstico de Ventas	5	100%
Presupuesto en cuanto al Capital	5	100%
Análisis del Flujo de Caja	0	0%
Planificación de Recursos Humanos	0	0%
Políticas de Inventarios	0	0%

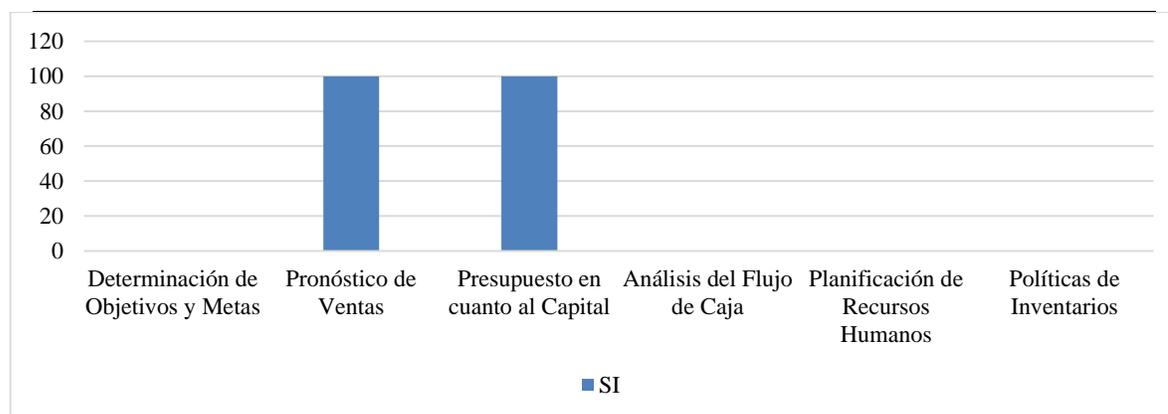


Gráfico 9: Elementos administrativos tomados en cuenta en la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia.

En este ítem, se observa que la totalidad de la muestra tomada en la investigación reconocen que los elementos administrativos tomados en cuenta para la elaboración de la planificación presupuestaria que se elabora en la Galletera Italia son el pronóstico de ventas y el presupuesto en cuanto al capital, tomando en cuenta que el resto de los

elementos no son tomados en cuenta al momento de elaborar la planificación presupuestaria. Al respecto Rosenberg, Jerry (2013). Destaca que las desventajas de considerar todos los elementos administrativos, es porque facilita las estimaciones, y los pronósticos además se descubren y solventan errores, además cuando no se integran todos los elementos se cae en errores por no revisarlo superarlo y actualizarlo. Así que, al observarse que a nivel de la empresa no se consideran todos los elementos administrativos significa que se le resta importancia a los demás elementos; por lo que se deduce que se estaría cayendo en vicios administrativos, y de errores presupuestarios.

Ítem 10. ¿Cuál de estos factores inciden para el logro del éxito de la gestión presupuestaria?

Cuadro 11

Factores que inciden en el éxito de la gestión presupuestaria.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
El costo de Fabricación	5	100%
El gasto de Administración	0	0%
La Calidad y sus Costos en el Proceso	5	100%
La Productividad	5	100%
El Tiempo de Manufactura y Entrega	5	100%

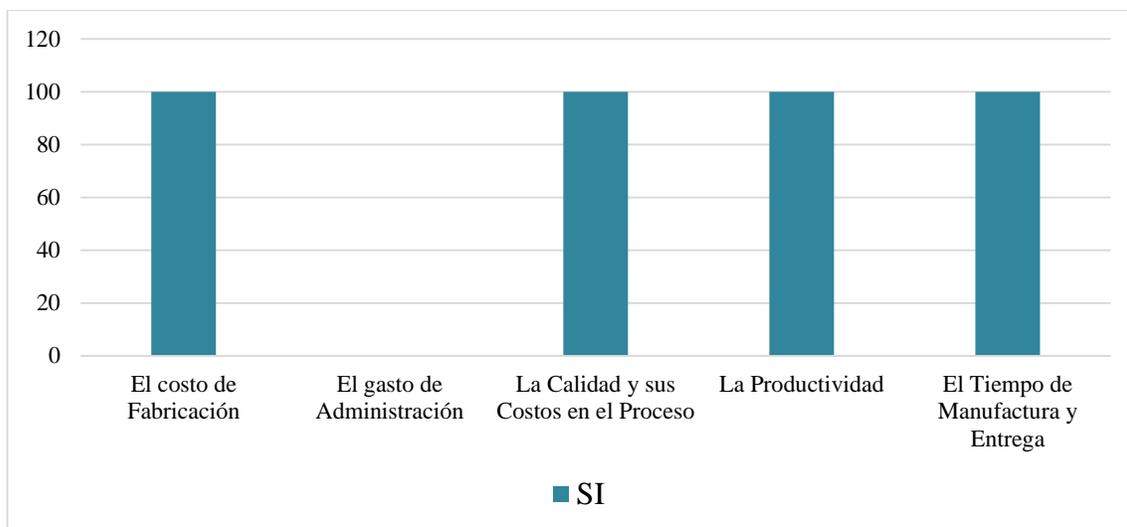


Gráfico 10: Factores que inciden en el éxito de la gestión presupuestaria

Se deduce del ítem 10, que el 100% de las personas encuestadas opinan que los factores que inciden directamente para lograr el éxito en la gestión de la planificación presupuestaria son los costos de fabricación, los gastos de administración, la calidad y sus costos del proceso y la productividad, en cambio el gasto de administración no es un factor que incida de forma determinante en la gestión presupuestaria. La parecer se resta poca importancia a este aspecto por no estar directamente vinculado a los demás factores; pero según Burbano y Ortiz (2004), este factor es parte de la interacción dentro de los demás factores, debido a que el gasto administrativo es parte del establecimiento de un sistema presupuestario efectivo pues es una inversión pertinente, oportuna, sin que ello represente un obstáculo o camisa de fuerza a las actividades normales de la organización, y es parte de lo que invierte para gestionar el presupuesto mismo.

Ítem 11. ¿Se cumplen los lapsos establecidos para la ejecución de la planificación presupuestaria?

Cuadro 12

Lapsos establecidos para la ejecución de la planificación presupuestaria.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Nunca	5	100%
Total	5	100%

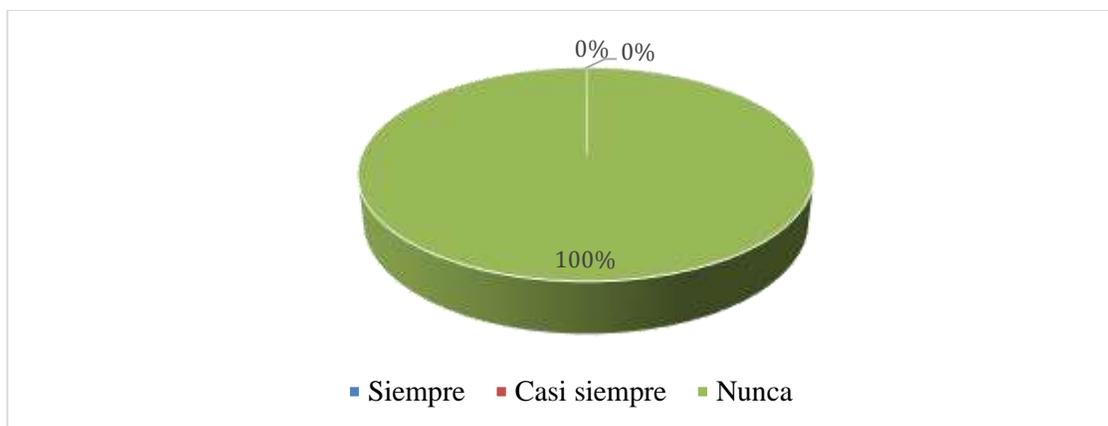


Gráfico 11: Lapsos establecidos para la ejecución de la planificación presupuestaria.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítems 11, se puede observar que el universo de los encuestados 100% manifestó que nunca se respetan los lapsos establecidos para la ejecución de la planificación presupuestaria ya planteada, por lo general los tiempos de formulación, ejecución y control se salen de los tiempos pautados en la elaboración y puesta en práctica del plan presupuestario. De no respetarse los lapsos, se estaría ante la presencia del irrespeto a la norma legal que regula la actividad económica en el caso

específico es preciso considerar esto a fin de que la empresa no este violando el código de comercio o ley de impuestos sobre la renta. Es decir, toda empresa debe ceñir sus planes presupuestarios a los ejercicios fiscales que el gobierno establece.

Ítem 12. En la elaboración de una Planificación Presupuestaria, ¿Cuál de estos planes y políticas se aplican para lograr sus objetivos?

Cuadro 13

Planes y políticas se aplican para lograr los objetivos en la elaboración de la planificación presupuestaria.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Plan de Liquidez	5	100%
Plan de Requerimiento de Capital	5	100%
Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado a Futuro)	5	100%

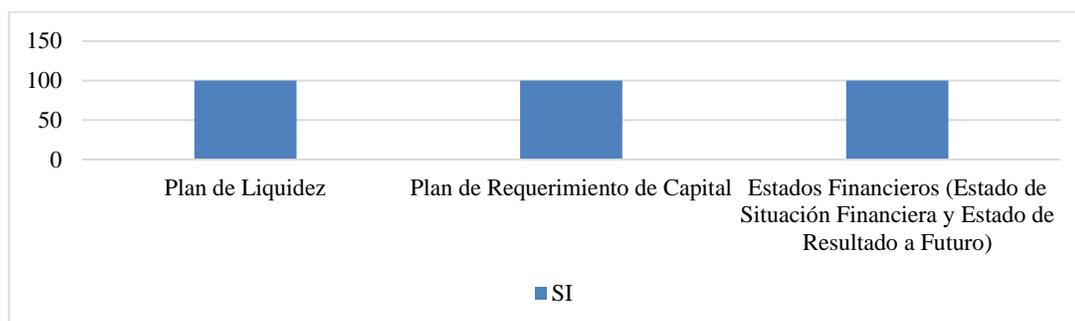


Gráfico 12: Planes y políticas se aplican para lograr los objetivos en la elaboración de la planificación presupuestaria

En cuanto a los resultados obtenidos, el total de las personas encuestadas opinaron que se deben aplicar los diferentes planes como plan de liquidez y plan de requerimiento de capital; además de políticas como los estados financieros y estado de resultado futuro para poder lograr los objetivos planteados al momento de elaborar un plan presupuestario,

es importante porque a través de ellos nos permite arrojar la información financiera de la empresa y determina la utilidad en términos de bolívares y porcentual, y no establecer la utilidad de un periodo evaluado. En relación a estos aspectos como son parte de un ciclo son considerados por los autores Burbano y Ortiz (2004), como una herramienta indispensable dentro de la planificación debido a que cada uno de estos se va verificando en cada una de las etapas en que se divide el proceso.

Ítem 13. ¿Se evalúa la planificación presupuestaria de forma periódica?

Cuadro 14

Evaluación periódica de la planificación presupuestaria

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

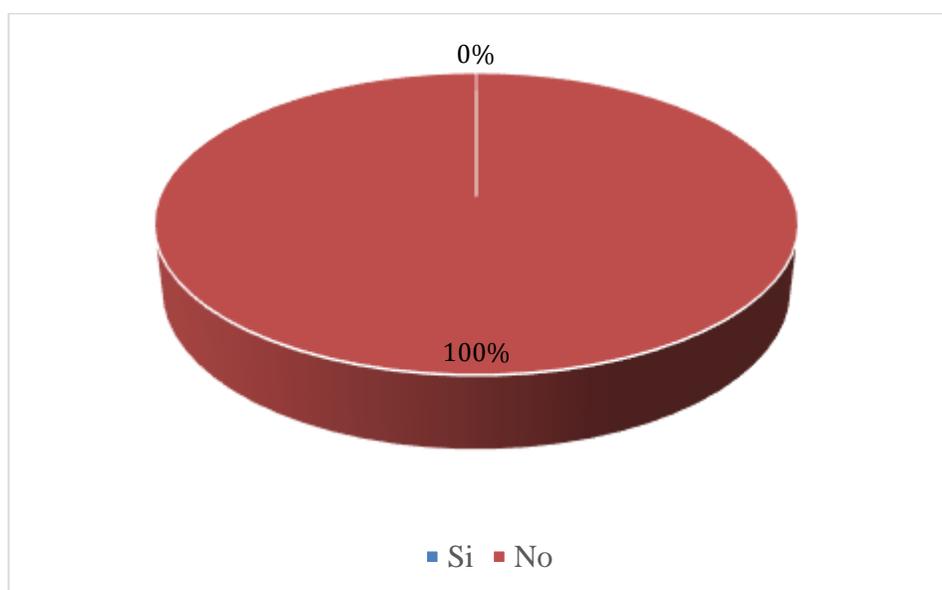


Gráfico 13: Evaluación periódica de la planificación presupuestaria

En la información compilada en el ítem 13, se puede observar que el 100% de los encuestados manifestaron que no se efectúa una evaluación periódica del plan presupuestario que se lleva a cabo en la empresa, donde a través de este se pueden determinar bajo responsabilidad, los resultados de la gestión presupuestaria, mediante el análisis y medición de la ejecución de los ingresos, gastos y metas presupuestadas así como de brindar medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria.

Como lo manifiesta Burbano y Ortiz (2004), la evaluación periódica permite conocer la evolución de los saldos del presupuesto lo cual es directamente proporcional en relación con las políticas de cobros y pagos. Evidentemente, la evaluación periódica del plan presupuestario es necesaria dentro de la política de la empresa galletera dado a permite tomar decisiones sobre las marcha de cada una de las actividades en desarrollo.

Ítem 14. ¿Cómo se califica el grado de comunicación que existe entre la Gerencia y los departamentos de Galletera Italia CA?

Cuadro 15

Grado de comunicación que existe en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	5	100%
Deficiente	0	0%
Total	5	100%

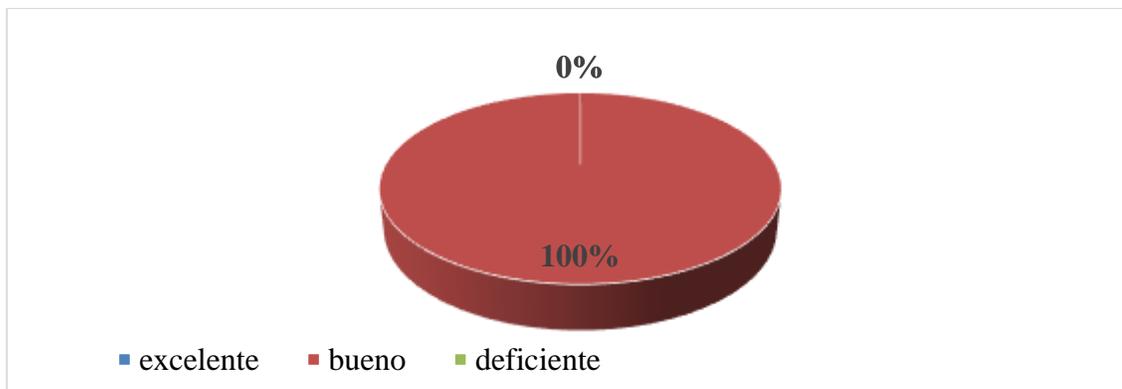


Gráfico 14: Grado de comunicación que existe en la empresa

En el indicador presentado se puede evidenciar que, del total de la muestra seleccionada, el 100% de los encuestados confirmaron que el grado de comunicación manejado en la empresa, específicamente entre la gerencia con los diferentes departamentos de la misma es bueno, aceptable, es así como favorece a la generación de ideas precisas e informativas que despierten el interés, siendo así formas participativas de interacciones importantes para el logro de objetivos a largo plazo.

En este referente Burbano y Ortiz (2004), destacan la importancia de la comunicación dado que esta permite coordinar, delegar, concertar, concretar y materializar el plan presupuestario y es un proceso continuo que fluye en función a la política y objetivos de la empresa; pues, es pertinente que la empresa galletera Italia mantenga una comunicación permanente entre los responsables del plan presupuestario, dado a que esto facilita la armonización y efectiviza las actividades en cada departamento

Ítem 15. ¿Considera el presupuesto un indicador de la fluctuación de dinero que se requiere para llevar a cabo las actividades de la empresa?

Cuadro 16

El presupuesto es un indicador de la fluctuación de dinero que se requiere para llevar a cabo las actividades de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%



Gráfico 15: El presupuesto es un indicador de la fluctuación de dinero que se requiere para llevar a cabo las actividades de la empresa.

En el siguiente ítem del total de personas encuestadas el 100% de la población confirma que el presupuesto es un indicador de la fluctuación de dinero que se requiere para llevar a cabo las actividades de la empresa ya que a través de este estado financiero se permite conocer si las estimaciones realizadas están arrojando los resultados esperados y proyectados. Coincidentemente con algunos de los teóricos es vía que motoriza todas las actividades dentro de la empresa.

Ítem 16. ¿Marca con una X dónde es más frecuente que se detecten desviaciones para llevar un mejor control financiero en la empresa Galletera Italia?

Cuadro 17

Frecuencia de desviaciones para el control financiero de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Desviaciones de Presupuestos	0	0%
Desviaciones de Balances	5	100%
Otros Aspectos Financieros	5	100%

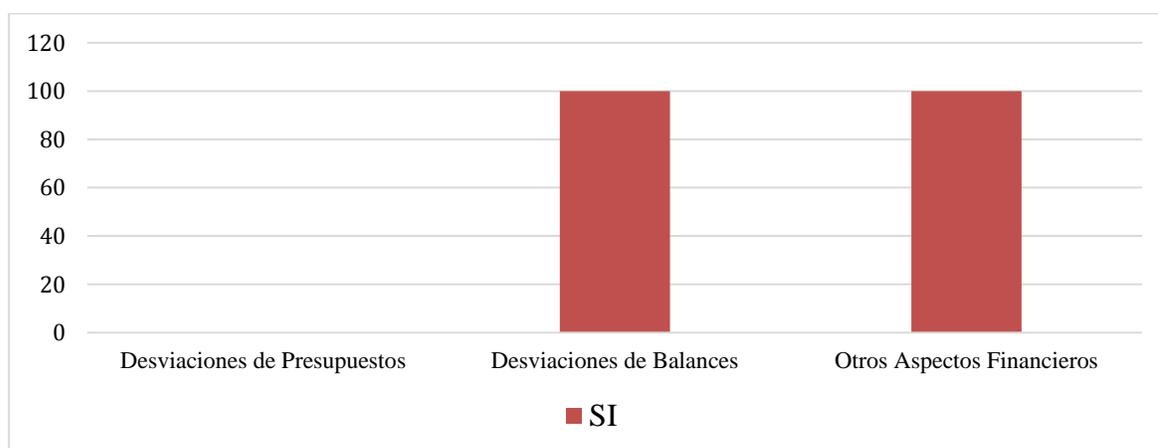


Gráfico 16: Frecuencia de desviaciones para el control financiero de la empresa

El universo de los encuestados, en lo referente al ítem 16 manifestaron que por lo general donde se detectan desviaciones más frecuentes para lograr un eficiente control financiero en la Galletera Italia es desviaciones de balances y de otros aspectos financieros, a través de los cuales son donde se pretenden explicar las razones por las que el beneficio real difiere del presupuesto o previsto, generando la identificación de las acciones correctivas correspondientes. Al respecto Burbano y Ortiz (2004), señalan que este uno de los errores más comunes cuando lo se fija la dirección y vigilancia, ya que

mediante ambos criterios se logrará aplicar un verdadero instrumento de control para la administración.

Ítem 17. ¿Marque con una X cuáles de estos estados financieros de la empresa Galletera Italia permite generar mejor control financiero?

Cuadro 18

Estados financieros de la empresa para el control financiero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Balance General	0	0%
Estado de Resultados	0	0%
Flujo de Efectivo	5	100%
Total	5	100%



Gráfico 17: Estados financieros de la empresa para el control financiero

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% manifestó que de los estados financieros presentados el flujo de caja era el que permitía a la empresa tener un mejor control financiero ya que a través de este se permite conocer la liquidez de la empresa, a través de los ingresos, gastos y desembolsos de dinero en un determinado tiempo.

No obstante, Mockler (2013), hace referencia en este aspecto que lo ideal sería considerar los tres aspectos debido a que el flujo es parte del capital total del que dispone a empresa, por tanto el estado financiero da a conocer una parte de la inversión. Así que es necesario que la empresa Italia considere los demás elementos y así elevar el nivel de credibilidad y seriedad a la hora de disponer de algún tipo de garantía de capital.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La realidad actual obliga a las empresas a adaptarse para ser cada vez más competitivas. Adoptar prácticas sanas en la elaboración de los planes presupuestarios debido a que es una buena forma de marcar el rumbo de un sector privado que muestra cada vez más robusto. Una de estas prácticas la constituye la utilización de la Planificación Presupuestaria como herramienta para el Control Financiero en la Empresa Galletera Italia, C.A.

Con el fin de dar cumplimiento y alcance de los objetivos propuestos en esta investigación, y luego de analizar los distintos puntos observados en el instrumento aplicado para dar respuesta y comprensión al estudio, se procedió a realizar un análisis a la luz de la opinión de los actores vinculados a la empresa objeto de estudio, donde se evidenció que el control financiero se lleva a cabo con desconocimiento de la planificación presupuestaria por parte del personal, ya que se maneja por parámetros no acordes a la planificación presupuestaria, debido a que obvian muchos de estos elementos los cuales son en esencia la vía que armoniza y da vida a la empresa.

Igualmente, se aprecia que el sistema contable no está acorde con los requerimientos contemplados en la instrumentalización de plan presupuestario, y como muestra de esto según los objetivos establecidos. En relación al primero que fue describir el proceso para la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia, C.A. en el año 2020, se denota que a pesar que existe un departamento encargado de la planificación presupuestaria de la empresa, todas las actividades que se ejecutan en la empresa no son

debidamente planificadas esto lo demuestran las opiniones emitidas por los encuestados en los ítems 1 y 2 del análisis efectuado.

Por otra parte, los ingresos y egresos no son debidamente programados para el cumplimiento de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, debido que al contrastar la opinión de los encuestados con los referentes teóricos no hay coincidencia entre ambas posiciones lo que permite asegurar que no se toma en cuenta la planificación presupuestaria como herramienta para el control financiero.

En lo que respecta el segundo objetivo identificar los factores que han incidido en la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia, C.A., en el año 2020. Según la información analizada en cada uno de los ítems quedó demostrado que no se lleva a cabo, principalmente el resumen de actividades realizadas, su adecuación a los objetivos planteados, al igual que no se informa sobre el proceso de ejecución tras la elaboración de la planificación presupuestaria, tampoco se realizan informes para evaluar la relación entre los resultados previstos y los obtenidos.

Por otra parte, existe un desconocimiento o desactualización por parte de los responsables de la elaboración de los presupuestos financieros en la empresa Galletera Italia, debido a que se toman en cuenta algunos, mientras que no se aplica ni el flujo efectivo proyectado ni el balance general proyectado. Así mismo, los elementos administrativos tomados en cuenta para la elaboración de la planificación presupuestaria son el pronóstico de ventas y el presupuesto en cuanto al capital, el resto de los elementos no son tomados en cuenta al momento de elaborar el mismo. De igual modo, el éxito en la gestión de la planificación presupuestaria son los costos de fabricación, los gastos de administración, la calidad y sus costos del proceso y la productividad, en cambio el gasto

de administración no es un factor que incida de forma determinante en la gestión presupuestaria.

Lo que permite deducir que, al parecer se resta poca importancia a este aspecto por no estar directamente vinculado a los demás factores. En cuanto a los lapsos establecidos para la ejecución de la planificación presupuestaria, por lo general los tiempos de formulación, ejecución y control se salen de los tiempos pautados en la elaboración y puesta en práctica del plan presupuestario. Esto se confirmó con la información proveniente de los encuestados. Lo que implica que de no respetarse los lapsos, se estaría ante la presencia del irrespeto a la norma legal que regula la actividad económica en el caso específico es preciso considerar esto a fin de que la empresa no este violando el código de comercio o ley de impuestos sobre la renta.

En cuanto a los demás ítems que completan este objetivo en su mayoría registran información pertinente según los encuestados en su totalidad con respuestas negativas o mejor dicho ubicadas en la opción no, lo que indica que hay un desconocimiento de algunos elementos, principios y pasos relevantes que se deben considerar a la hora de elaborar de aplicar el plan financiero como herramienta para el control financiero.

En consecuencia el tercer objetivo dirigido a determinar el uso de la planificación presupuestaria para el control financiero en la Galletera Italia, C.A., en el año 2020. Se puede decir considerando los resultados tanto del objetivo primero como del segundo que en esta empresa a pesar de tener muchos indicadores a su favor que facilitan el trabajo presupuestario y por ende el financiero existe una incoherencia entre las opiniones emitidas por los encuestados y la realidad teórica en que se apoyó el estudio siendo que los conocedores de la materia indican que es preciso que en todo acto financiero se ponga de manifiesto cada uno los procesos, principios y elementos que son la garantía del buen

funcionamiento de toda empresa. Así que una vez contrastada las opiniones con los referentes teóricos permite decir que el uso de la planificación presupuestaria para el control financiero no es del todo aplicado debido a que solo se aplican aquellos procesos que se consideran necesarios.

De lo que se sintetiza que la planificación presupuestaria es garantía de que la organización se muestre como un ente que funciona sobre la base de los procesos administrativo, gerenciales que se apoyan en una buena gestión financiera logrando de esta manera armonizar en todo su conjunto los elementos del plan presupuestario y así abrirse a la competitividad y prestación de servicios de venta y distribución generando mayores índices de ganancia y rentabilidad en la comercialización de sus productos.

Para ello el contador público tiene una importante participación en la administración de la empresa como asesor o consultor, tiene la responsabilidad y el compromiso de impulsar el desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos; como el de control interno moderno haciendo uso además de las herramientas de innovación como lo es la implementación de planes presupuestarios como procesos de vanguardia que son de gran utilidad en el logro de objetivos y metas en las empresas privadas que estén urgidas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa dentro de lo que se conoce como control financiero

Recomendaciones

Proponer la aplicación de la propuesta de una Planificación Presupuestaria para mejorar la gestión contable, financiera y administrativa de la Galletera Italia CA.

Explicar a tiempo las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de los ingresos y egresos, comparándola con las estimaciones de recursos financieros y la previsión de gastos contemplados en el plan presupuestario. De esta manera, se podrá

obtener resultados óptimos y confiables, que le permita a la empresa formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria, tomar ciertas decisiones a tiempo adecuadas a la situación país.

Realizar un estudio y análisis para mejorar la forma en que se distribuyen los ingresos en la búsqueda de invertir de manera compensatoria y de acuerdo a las demandas y necesidades, de manera que se cubran todas las áreas y todas sean atendidas de igual manera.

Un departamento de presupuesto con personas capacitadas para llevar un control riguroso de las proyecciones de ingresos, costos y gastos, que se incurran en un periodo determinado, y lograr a través de la consolidación de todos los departamentos, las necesidades de cada uno, para poder determinar con mayor facilidad y exactitud, todo lo que incurra en el periodo proyectado.

El departamento de presupuesto debe estar en concordancia, o trabajar de la mano con el departamento en materia tributaria, y de esta manera lograr controlar tanto las proyecciones como la realización de las operaciones diarias de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. (5ta Ed.). Caracas. Editorial Episteme.
- Amat y Col (2002) *La Planeación y Control de Recursos* (2da Ed.) México. Editorial Mc Graw Hill.
- Bavaresco (2001). *Proceso Metodológico en la Investigación*. (6ta Ed).
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial BL Consultores Asociados.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Pearson.
- Burbano, J. (1995). *Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos* (2da Ed.). Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos* (3ra Ed.). Universidad del Valle.
- Burbano, y Ortiz. (2004). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. (3ra Ed.). Universidad del Valle.
- Briceño, P. (2006). *Proceso de planificación presupuestaria como herramienta fundamental en el desarrollo de las actividades. Caso de estudio: alcaldía del Municipio Valera, Estado Trujillo, año 2006*. Trabajo para Optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes núcleo Rafael Rangel. Trujillo estado Trujillo.
- Cárdenas, y Col (2002). *Presupuestos Teoría y Práctica*; 1º edición, editorial Mc. Graw Hill; México D.F., Pág. 4.

- Código de Comercio (1955), Gaceta Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela, 475, diciembre 21, 1955.
- Colina y Cubillan (2013). La Planificación Presupuestaria en Universidades Públicas Trabajo no publicado. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009), Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5908, febrero, 2009.
- Del Rio González, Cristóbal. (2009). *El presupuesto*. Cenage Learning. (10ª Ed).
- Díaz (2006). Estrategia y Técnica del Diseño de Investigación Educativa. vol. 12 N.º 21, 33 – 41 Enero-Junio 2008, ISSN 17285852
- Fernández, G. (2017). *Proceso de Planificación Presupuestaria. Caso de estudio: alcaldía del Municipio Carache Estado Trujillo año 2016*. Trabajo para Optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes núcleo Rafael Rangel. Trujillo estado Trujillo.
- Guerrero y Valdez (2006). *Programa de Presupuesto y Gasto Público*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C
- Guevara (2008). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. Madrid, España.
- Hernández y Otros (2008). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill, México D.F., México.
- Hernández y Col (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill, México D.F., México
- Hurtado (2012). Metodología de la Investigación Holística Tercera Edición Editorial Sypal. Caracas-Venezuela.

- James A. F. Stoner. (1996). *Administración*, Quinta Edición, Editorial Prentice Hall, México. Pág. 657
- J. Fred Weston. (1997). *Fundamentos de administración financiera*; 11° edición, editorial Mc Graw Hill, pág. 31.
- Kafury, M. (1996). *Administración Financiera*. (5ta Ed). Bogotá.
- López L. (2017). *Planificación Presupuestaria en el sector Público Venezolano. Caso de estudio: Ubicado en Boca de rio Estado Aragua*. Trabajo para Optar al título de maestría en administración de empresas mención finanzas. Boca Rio estado Aragua.
- Martner. (2005). *Planificación y presupuesto por programa*, (5° edición), México, D.F (pp 23-146).
- Morales (2006). *Confiabilidad y Validez Psicología Iberoamericana*, vol. 16, núm. 2, julio-diciembre, 2006, pp. 30-39 Universidad Iberoamericana, Ciudad de México
- Mockler (2013). *El Aprendizaje Profesional Docente en la era Neoliberal: Revista australiana de formación del profesorado*, 38 (10).
<http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2013v38n10.8>
- Navarro (2018). *El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región Ica Lima, Perú, año 2018*. Trabajo de Grado Publicado, Universidad de San Martin de Porres.
- Océano Grupo Editorial, S.A.; Barcelona). (el 1 de agosto de 2010 Océano Grupo Editorial
- Palella y Martins (2012). *Metodología De La Investigación Cuantitativa 3ra Edición FEDEUPEL*.
- Parra. (2002). *Análisis de la Ejecución Presupuestaria. Caso de estudio: Alcaldía del Municipio Barinas Estado Barinas, 2001*. Trabajo para Optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos

- Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ-Barinas.
- Pérez (2006). *Métodos y Diseños de Investigación*. Madrid: UNED. 599 pp
- Ramírez, P. (2005). *Contabilidad Administrativa*. Mc Graw Hill. Séptima Edición. México,
- Rivadeneira, U. (2014). *Elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Rodríguez, (2013). *El Sistema de planeación*. ECAFSA. México
- Rosenberg, (2013). *Diccionario de Administración y Finanzas*, Grupo Editorial Océano. Pág. 385
- Sabino, Carlos A. (1998). "*Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*". Buenos Aires - Editorial LUMEN / HUMANITAS
- Sánchez Navarro (2001). *Presupuesto empresarial*. AFA Editores Importadores S.A. (1ra Ed). Lima Perú.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (1985). *El proceso de la Investigación*. Cuarta Edición. México.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2008). *El proceso de la Investigación*. Sexta Edición. México.
- Zambrano (2006). *Planificación Estratégica Presupuesto y control de la gestión pública* Caracas Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXO A

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA LICENCIATURA EN CONTADURIA

INSTRUCCIONES:

- a) Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una equis (X) la respuesta de su elección, no deje las mismas sin responder.
- b) La información suministrada es totalmente confidencial y anónima.

CUESTIONARIO

1.- ¿Posee la empresa Galletera Italia, CA un departamento de presupuesto?

SI NO

2.- ¿Las operaciones que realiza la empresa, están previamente planificadas?

SI NO

3.- ¿Considera Usted que la empresa, cuenta con una adecuada Planificación Presupuestaria, y de esta manera cumplir con sus objetivos?

SI NO

4.- ¿Cómo calificarías la información financiera que proporciona Galletera Italia, CA, ¿en base a la planificación financiera?

Excelente ____ Buena ____ Deficiente x

5.- ¿Realiza la empresa Galletera Italia informes de ejecución financiera al momento de realizar la Planificación presupuestaria?

SI __ NO x

6.- ¿Se realizan informes críticos de los resultados obtenidos en la elaboración de la planificación presupuestaria?

SI __ NO x

7.- Marca con una X los presupuestos operacionales que se realizan en la empresa

a.- Presupuesto de Ventas ____

b.- Presupuesto de Producción x

c.- Presupuesto de Materiales a Consumir x

d.- Presupuesto de Mano de Obra x

e.- Presupuesto de Costo Indirecto de Fabricación x

f.- Presupuesto de Costo Directo de Producción x

g.- Presupuesto de Inventario de Productos Terminados y Materiales x

h.- Presupuestos de Gastos de Administración ____

i.- Presupuesto de Gasto de Ventas ____

8.- Marca con una X cuales de los presupuestos financieros se elaboran en la empresa

a.- Flujo de efectivo proyectado ____

b.- Estado de resultado proyectado x

c.- Balance general proyectado ____

9.- ¿Marca con una X cuáles elementos administrativos son tomados en cuenta ante la elaboración de la planificación presupuestaria en la Galletera Italia CA?

a.- Determinación de Objetivos y Metas___

b.- Pronostico de Ventas _x_

c.- Presupuesto en cuanto al Capital _x_

d.- Análisis del Flujo de Caja___

e. Planificación de Recursos Humanos_____

f.- Políticas de Inventarios_____

10.- ¿Cuál de estos factores inciden para el logro del éxito de la gestión presupuestaria?

b.- El costo de Fabricación _x_

c.- El gasto de Administración ___

d.- La Calidad y sus Costos en el Proceso _x_

e. La Productividad _x_

f.- El Tiempo de Manufactura y Entrega _x_

11.- ¿Se cumplen los lapsos establecidos para la ejecución de la planificación presupuestaria?

Siempre ___

Casi Siempre ___

Nunca _x_

12.- En la elaboración de una Planificación Presupuestaria, ¿Cuál de estos planes y políticas se aplican para lograr sus objetivos?

a.- Plan de Liquidez _x_

b.- Plan de Requerimiento de Capital

c.- Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado a Futuro)

13. ¿Se evalúa la planificación presupuestaria de forma periódica?

SI NO

14.- ¿Cómo se califica el grado de comunicación que existe entre la Gerencia y los departamentos de Galletera Italia CA?

Excelente Buena Deficiente

15 ¿Considera el presupuesto un indicador de cuánto dinero se necesita para llevar a cabo cada actividad en la empresa?

SI NO

16.- ¿Marca con una X dónde es más frecuente que se detecten desviaciones para llevar un mejor control financiero en la empresa Galletera Italia?

a.- Desviaciones de Presupuestos

b.- Desviaciones de Balances

c.- Otros Aspectos Financieros

17.- ¿Marque con una X cuáles de estos estados financieros de la empresa Galletera Italia permite generar mejor control financiero?

a.- Balance General

b.- Estado de Resultados

c.- Flujo de Efectivo

ANEXO B**Validación**

Barinas, 10 de Marzo de 2021.

Ciudadana(o):

Prof.

Presente.-

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizara para recabar la información requerida en el Trabajo de Aplicación titulado **PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL FINANCIERO EN LA GALLETERA ITALIA, C.A.**, como requisito exigido, para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradecemos emitir su juicio calificativo sobre los temas del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de nuestro trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de usted.

Atentamente

Beja Genesis. C.I. 26.873.023

Velázquez Aura. C.I. 28.421.216

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

Carta de Validación

Yo, **Carlos Fagilde** titular de la Cedula Identidad N° **13.186.445**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de aplicación titulado **PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL FINANCIERO EN LA GALLETERA ITALIA, C.A.** Presentado por los Bachilleres: Beja Genesis titular de la Cédula de Identidad N° 26.873.023 y Velázquez Aura titular de la C.I. N° 28.421.216. Para optar al Título de **Licenciado en Contaduría Pública**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas al 16 días del mes de Febrero de 2021

Firma del Experto



Cédula de Identidad

C.I. 13.186.445

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a la gerencia de la Galletera Italia, C.A.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Carlos Fagilde **13.186.445**

C.I. N° 13.186.445 Profesión: Licenciado en Administración

Fecha de la Validación: 16/02/2021

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		

Observaciones: El cuestionario cumple con los criterios de pertinencia, coherencia y calidad, se considera válido su aplicación

Firma

A handwritten signature in blue ink on a light blue background. The signature is stylized and appears to be a name, possibly "D. [unclear]".

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

Carta de Validación

Yo, **José Martínez** titular de la Cedula Identidad N° **13.063.643**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de aplicación titulado **PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL FINANCIERO EN LA GALLETERA ITALIA, C.A.** Presentado por los Bachilleres: Beja Genesis titular de la Cédula de Identidad N° 26.873.023 y Velázquez Aura titular de la C.I. N° 28.421.216. Para optar al Título de **Licenciado en Contaduría Pública**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas al 12 días del mes de Febrero de 2021



Firma del Experto

Cédula de Identidad

C.I. 13.063.643

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a la gerencia de la Galletera Italia, C.A.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: José Martínez

C.I. N° 13.063.643 Profesión: Licenciado en Contaduría Pública

Fecha de la Validación: 12/02/2021

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		

Observaciones: El cuestionario cumple con los criterios para ser aplicado

A handwritten signature in black ink, appearing to read "H. Martínez", is centered on the page.

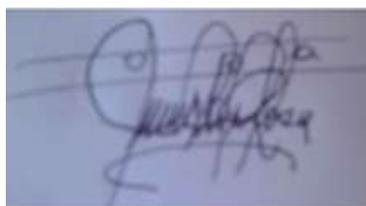
Firma

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

Carta de Validación

Yo, **Rosa Puerta** titular de la Cedula Identidad N° **10.637.568**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de aplicación titulado **PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL FINANCIERO EN LA GALLETERA ITALIA, C.A.** Presentado por los Bachilleres: Bejas Genesis titular de la Cédula de Identidad N° 26.873.023 y Velázquez Aura titular de la C.I. N° 28.421.216. Para optar al Título de **Licenciado en Contaduría Pública**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas al 12 días del mes de Febrero de 2021



Firma del Experto

Cédula de Identidad

C.I. 10.637.568

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a la gerencia de la Galletera Italia, C.A.

Datos del Experto

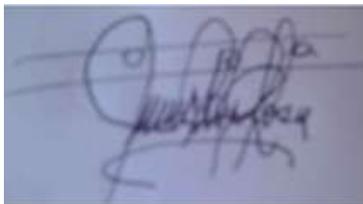
Nombre y Apellido: Rosa Puerta

C.I. N° 10.637.568 Profesión: Licenciado en Contaduría Pública

Fecha de la Validación: 12/02/2021

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		

Observaciones: El cuestionario cumple con los criterios para ser aplicado

A handwritten signature in black ink on a light blue background. The signature is stylized and appears to be a cursive name, possibly starting with a large 'J' or 'G'.

Firma