

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**INCIDENCIA DEL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA SEGURIMASTER E.I.R.L. TRUJILLO –
2011- 2012**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

Br. CYNTHIA ANALI LOLY SÁNCHEZ

Br. FIORELA YANETT TERRONES RÍOS

ASESOR:

Dr. JENRY ALEX, HIDALGO LAMA

**TRUJILLO- PERÚ
2013**

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo, de investigación titulado: **“INCIDENCIA DEL PRESUPUESTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA SEGURIMASTER E.I.R.I. TRUJILLO 2011-2012”**.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Contador Público, es producto de una investigación ardua y constante, sustentado por los conocimientos adquiridos en las aulas de nuestra universidad.

Aprovechamos, la ocasión para extender nuestro agradecimiento a la selecta plana docente que contribuyó en nuestra formación profesional, así como a las personas que nos ayudaron a que el presente trabajo se hiciera una realidad.

Trujillo, Diciembre del 2013

BR.CYNTHIA ANALI LOLY SÁNCHEZ

BR.FIORELA YANETT TERRONES RÍO

DEDICATORIA

A dios, por darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Con todo mi cariño y amor a mi madre OLGA SÁNCHEZ MARINO por su amor, sacrificio, esfuerzo, apoyo incondicional, paciencia, consejos y ejemplos de superación.

A mis abuelos, Víctor Felizardo y Clara por su inmenso amor y paciencia, y en especial a mi abuelo que aunque ya no se encuentre con nosotros físicamente, siempre estará presente en mi corazón por haber creído en mí hasta el último momento.

Cynthia

DEDICATORIA

A dios, porque hizo realidad mi sueño, por ser mi guía y luz, por su inmensa bondad y beneficios a lo largo de mi vida.

A mis padres Mario y Nelda, hermanos Leyly, Johana y Luis y demás familiares por su amor, entrega, sacrificio, por su apoyo, consejos y porque cada día me enseñaron a ser mejor persona.

A nuestro asesor que con su apoyo fue posible la realización de este trabajo de investigación, por sus consejos y compromiso.

Fiorela

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades es inevitable que me asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho.

Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término.

A mis Maestros

Con amor, cariño, admiración y respeto. Gracias por su tiempo, apoyo, por su inmensa paciencia, por la sabiduría que me transmitieron con sus lecciones y experiencias, en el desarrollo de mi formación profesional. A todos deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos y constituye el legado más grande que pudiera recibir.

A la empresa Segurimaster E.I.R.L.

Gracias al Gerente General y al Personal por habernos brindado su invaluable apoyo y los medios necesarios para obtener información, para la realización del presente trabajo.

Cynthia

AGRADECIMIENTO

A los docentes

A los señores docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada Antenor Orrego por sus sabios conocimientos en los años de mi formación profesional, por sus concejos y orientación los cuales llevo muy presente y aplicaré en el desempeño de mi futura carrera profesional.

Al asesor

A mi asesor y gran maestro Jenry Alex Hidalgo Lama, ya que con su invaluable apoyo y su orientación he podido llevar a cabo el presente trabajo.

A la empresa Segurimaster E.I.R.L.

Gracias al Gerente General y al Personal por habernos brindado su invaluable apoyo y los medios necesarios para obtener información, para la realización del presente trabajo.

Fiorela

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011-2012. Para ello se utilizó el método descriptivo, que tiene como finalidad observar y describir, además se utilizaron las técnicas de análisis documental, encuesta y entrevista, los cuales tuvieron como objetivo recolectar información sobre la gestión empresarial, toma de decisiones, presupuestos y consecución de objetivos estratégicos, también analizamos la situación presupuestal de los años 2011- 2012, comparándolo con lo real para analizar la variaciones de lo presupuestado con lo alcanzado, por otro lado se detalla los objetivos estratégicos en la matriz estratégica, plasmando las metas presupuestadas y comparándolo con lo logrado en los años 2011 y 2012 . Donde se determinó que el presupuesto no incide en el logro de los objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The present research had as main objective to demonstrate the impact of the budget on the achievement of the strategic objectives of the company Segurimaster EIRL - Trujillo from 2011 to 2012. We used the descriptive method, which aims to observe and describe, and also techniques of document analysis, survey and interview were used, which aimed to collect information on business management, decision making, budgets and achievement of objectives strategic, we also analyzed the budgetary situation of the years 2011 - 2012, comparing the real to analyze the changes in the budget with what has been achieved, moreover the strategic objectives outlined in the strategy matrix, reflecting budgeted targets and comparing it achieved in 2011 and 2012. Where was determined that the budget does not affect the achievement of strategic objectives.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INDICE FIGURAS	xiii
INDICE TABLAS	xiv
INDICE GRÁFICOS	xvi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Realidad Problemática	2
1.1.2. Enunciado del Problema	4
1.1.3. Antecedentes del Problema	4
1.1.4. Justificación	7
1.2. HIPÓTESIS	7
1.3. VARIABLES	8
1.3.1. Variable Independiente	8
1.3.2. Variable Dependiente	8
1.4. OBJETIVOS	8
1.4.1. Objetivo general	8
1.4.2. Objetivos Específicos	8

1.5.	MARCO TEÓRICO	9
1.5.1.	Planeación estratégica	9
1.5.1.1.	Definiciones	9
1.5.1.2.	Planeamiento Estratégico de Negocios	13
1.5.1.3.	Plan táctico	13
1.5.1.4.	Etapas de planeación estratégica	14
1.5.1.5.	Tipos de planes	15
1.5.1.6.	Tipos de planeación	16
1.5.1.7.	Pasos de la planeación	17
1.5.1.8.	Objetivos	21
1.5.1.9.	Naturaleza de los objetivos	21
1.5.1.10.	Proceso de la planeación estratégica	23
1.5.2.	El Presupuesto	24
1.5.2.1.	Definiciones	24
1.5.2.2.	Objetivos	26
1.5.2.3.	Importancia	27
1.5.2.4.	Funciones de los presupuestos	29
1.5.2.5.	Finalidades de los presupuestos	29
1.5.2.6.	El presupuesto y la gerencia	29
1.5.2.7.	El presupuesto y el proceso de dirección	31
1.5.2.8.	Estructura del presupuesto	34
1.5.2.9.	Clasificación del presupuesto	41
1.5.2.10.	Etapas del presupuesto	45
1.5.2.11.	Manual del presupuesto	50
1.5.2.12.	Ventajas, desventajas y limitaciones	50
1.5.2.13.	Motivos del fracaso de la presupuestación	53
1.6.	Marco Conceptual	54
1.6.1.	El presupuesto	54
1.6.2.	Ventas	54
1.6.3.	Producción	54

1.6.4. Finanzas.....	54
1.6.5. Objetivos estratégicos.....	55
1.6.6. Metas.....	55
1.6.7. Estrategias.....	55
1.6.8. Resultados.....	55
1.6.9. Organización.....	55

CAPÍTULO II

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. MATERIAL.....	57
2.1.1. Población.....	57
2.1.2. Muestra.....	57
2.1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	57
2.1.3.1. Técnicas.....	57
2.1.3.2. Instrumentos.....	58
2.2. PROCEDIMIENTOS.....	58
2.2.1. Diseño de contrastación.....	58
2.2.2. Operacionalización de las variables.....	59
2.2.2.1. Definiciones conceptuales.....	60
2.2.2.2. Definiciones operacionales.....	60
2.2.2.3. Escala de medición.....	62
2.2.2.4. Procesamiento y análisis de datos.....	62

CAPÍTULO III

ASPECTOS DE LA EMPRESA

3.1. Reseña Histórica.....	64
3.2. Denominación o razón social.....	64
3.3. Actividades económicas.....	64
3.4. Dirección.....	64

3.5. Misión.....	65
3.6. Visión.....	65
3.7. Objetivos.....	65
3.8. Principios y/o valores.....	65
3.9. Aspectos organizativos.....	66
3.9.1. Organigrama	66
3.9.2. Manual de organización y funciones.....	67

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presupuesto de la Empresa Segurimaster E.I.R.L.	71
4.1.1. Presupuesto de ventas.....	71
4.1.2. Presupuesto de cobros de efectivo esperados.....	71
4.1.3. Presupuesto de producción.....	72
4.1.4. Presupuesto de materiales directos.....	72
4.1.5. Presupuesto de desembolsos de efectivo	73
4.1.6. Presupuesto de mano de obra directa.....	73
4.1.7. Presupuesto de gastos indirectos de fábrica.....	73
4.1.8. Presupuesto de gastos variables de fábrica.....	74
4.1.9. Presupuesto de inventario final.....	74
4.1.10. Presupuesto de gastos de ventas y administrativos.....	75
4.1.11. Presupuesto de efectivo.....	75
4.1.12. Estado de resultados presupuestados.....	76
4.1.13. Estados de situación financiera presupuestado.....	77
4.2. Evaluación de lo presupuestado frente a lo real.....	78
4.2.1. Estado de resultados 2011 el presupuestado frente a lo real	78
4.2.2. Estado de situación financiera 2011 el presupuestado frente a lo real	79
4.2.3. Estado de resultados 2012 el presupuestado frente a lo real.....	80
4.2.4. Estado de situación financiera 2011 el presupuestado frente a lo real	81
4.3. Matriz de resultados.....	82

4.4. Encuesta y entrevista al personal	83
4.4.1. Encuesta la personal administrativo	83
4.4.2. Entrevista al gerente y administrador	93
4.4.3. Entrevista al personal operativo	97

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Comparativo de presupuestos del año 2011-2012	103
---	-----

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES	108
6.2. RECOMENDACIONES	109

BIBLIOGRAFÍA	110
WEBGRAFÍA	113
ANEXOS	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01. Jerarquía.....	22
Figura N° 02. Proceso de administración estratégica.....	23
Figura N° 03. El presupuesto y las funciones administrativas.....	33
Figura N° 04. Estructura del Presupuesto.....	34
Figura N° 05. Clasificación del presupuesto.....	41
Figura N° 06. Organigrama de la empresa.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01. Descripción de Técnicas e Instrumentos	58
Tabla N°02. Operacionalización de Variables.....	61
Tabla N°03. Medición de Variables	62
Tabla N°04. Presupuesto de Ventas	71
Tabla N°05. Presupuesto de Cuentas por Cobrar.....	71
Tabla N°06. Presupuesto de Producción.....	72
Tabla N°07. Presupuesto de Compra de Materiales	72
Tabla N°08. Presupuesto de Cuentas por Pagar.....	73
Tabla N°09. Presupuesto de Mano de Obra Directa	73
Tabla N°10. Presupuesto de Gastos Indirectos.....	73
Tabla N°11. Presupuesto de Gastos Variables.....	74
Tabla N°12. Presupuesto de Inventario Final.....	74
Tabla N°13. Presupuesto de Gastos de Ventas y Administrativos	75
Tabla N°14. Presupuesto de Flujo de Caja.....	75
Tabla N°15. Estado de Resultado Presupuestado.....	76
Tabla N°16. Estado de Situación Financiera Presupuestado.....	77
Tabla N°17. Estado de Resultado presupuestado frente a lo real 2011.....	78
Tabla N°18. Estado de Situación Financiera presupuestado frente a lo real 2011	79
Tabla N°19. Estado de Resultado presupuestado frente a lo real 2012.....	80
Tabla N°20. Estado de Situación Financiera presupuestado frente a lo real 2012	81
Tabla N°21. Matriz de Resultados.....	82

Tabla N°22. ¿Toman decisiones en su área, sobre aspectos de su competencia, analizando la información pertinente?.....	93
Tabla N°23. ¿Para el logro de sus objetivos y metas, utiliza un instrumento de dirección de guía; en la implementación, organización y ejecución de sus actividades?....	94
Tabla N°24. ¿Considera usted que el presupuesto permite alcanzar los objetivos estratégicos planeados?	95
Tabla N°25. ¿Considera que su empresa ha crecido, indique cuáles son las razones?.....	96
Tabla N°26. ¿Sus sugerencias, producto de la experiencia en la ejecución de sus tareas, son escuchadas por sus superiores?.....	97
Tabla N°27. ¿Se le invita a participar en reuniones de trabajo de carácter informativo o de colaboración con la empresa?	98
Tabla N°28. ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?	99
Tabla N°29. ¿Considera usted que el presupuesto influye en el logro de los objetivos estratégicos planeados?	100
Tabla N°30. ¿Si estuviera informado de lo que necesita la empresa y sus sugerencias fueran escuchadas, cree que mejoraría su desempeño laboral?.....	101
Tabla N°31. Alcance de objetivos estratégicos presupuestados frente a los reales 2011-2012	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°01. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la empresa?, indique el grado de conocimientos.....	83
Gráfico N°02. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de su Área?.....	84
Gráfico N°03. ¿Le comunicaron los objetivos estratégicos y tácticos generales de la empresa oportunamente?.....	85
Gráfico N°04. ¿Participa en la elaboración de los presupuestos?.....	86
Gráfico N°05. ¿Considera usted que es importante que todos los trabajadores de su área conozcan los objetivos estratégicos?.....	87
Gráfico N°06. ¿Considera usted que el presupuesto permite alcanzar los objetivos estratégicos planeados?.....	88
Gráfico N°07. ¿Cree usted que el presupuesto incide en el logro de resultados estratégicos?.....	89
Gráfico N°08. ¿Hay una medición de resultados estratégicos?.....	90
Gráfico N°09. ¿Conoce usted los resultados de la evaluación presupuestal y estrategias de la empresa?.....	91
Gráfico N°10. ¿Se elaboran capacitaciones para el personal de la empresa?.....	92

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Realidad Problemática

En este mundo tan cambiante y globalizado cada vez se hace más necesario el uso de herramientas que ayuden a la compleja gestión de las empresas, pues tienen que aprovechar las potencialidades que ofrecen ciertas técnicas de gestión para el logro de sus metas y objetivos.

Pues cómo hacer que nuestra empresa logre sus metas, sus objetivos estratégicos trazados, su misión y visión y poder competir contra las demás empresas y sobre todo con las grandes empresas, es una respuesta que muchos quisieran saber, y muy pocos logran alcanzar.

Si bien es cierto, alcanzar las metas y los objetivos estratégicos es muy difícil de lograr, sobre todo cuando no se manejan bien la planeación y los presupuestos, porque es ahí donde se fijan objetivos, formulan estrategias, definen políticas y controlan sus recursos.

Las empresas que emplean los presupuestos obtienen una guía en la dirección y consecución de mejores resultados que aquellos gerentes que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto los acontecimientos futuros.

La Empresa Segurimaster E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo Departamento de la Libertad; fue creada en 2005 tiene como actividad principal la producción,

procesamiento y venta de estructuras metálicas, sistemas de seguridad y automatización de puertas de garaje.

La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos parcialmente alcanzados, control de inventarios impreciso, su sistema de costos es deficiente, su presupuesto anual es poco fundamental, es decir es muy simple y por lo tanto no alcanzan sus objetivos estratégicos.

Los presupuestos de la empresa Segurimaster E.I.R.L, se realizan independiente de la estructura de costos, se presupuesta sin ver los cambios a los que puede estar afecto, lo cual crea un problema puesto que, para el logro de objetivos y mayor manejo del presupuesto se debe estar constantemente viendo el entorno y adaptarlo a las nuevas necesidades de la empresa.

El personal operativo no está enterado de las metas que tiene que cumplir la empresa prácticamente el presupuesto simplemente está redactado, no tiene la participación grupal de las demás áreas, cada área trabaja por su cuenta, es decir cada una de las áreas se organiza, coordina y dirige para sí, lo cual conlleva a un deficiente logro de objetivos.

No tienen un control del presupuesto, no saben en qué medida se cumplieron los objetivos estratégicos, si se cumplieron las metas trazadas y la incidencia del presupuesto, por lo tanto de continuar con esta gestión es muy probable que la empresa no alcance sus objetivos estratégicos, su visión, misión y posicionamiento en el mercado.

Ante este contexto surge la inquietud de las investigadoras para desarrollar este trabajo de investigación, con la finalidad de demostrar la incidencia del presupuesto del 2011 y 2012 en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿De qué manera el Presupuesto incidió en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa “Segurimaster E.I.R.L” de la ciudad de Trujillo 2011- 2012?

1.1.3. Antecedentes del Problema

Respecto al trabajo de investigación relacionado con el problema planteado, tenemos como antecedentes:

Romero, K. (1996). Presupuesto: *Teoría, Normatividad y Práctica; (tesis para obtener el título de contadora)*, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

Ha llegado a la conclusión siguiente: Los presupuestos pueden ser ahora elaborados con mayor anticipación y confiabilidad, debido a la computación e informática las cuales se han convertido en una herramienta al servicio de la contabilidad, que no solo resume hechos pasados para elaborar Estados Financieros sino que le permite formular bases de orientación futura y con una adecuada progresión lograr presupuestos que sirvan de guía para conocer las tendencias, desniveles, variaciones que siguen los negocios y canalizar los recursos en las direcciones que promuevan el crecimiento deseado.

Espinoza, M. y Mendoza, Y. (2003). *El Presupuesto en la Gestión Financiera de las Empresas Comerciales*, (para obtener el título de contadores); Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Las autoras concluyeron: La elaboración, implementación y aplicación del presupuesto financiero contribuye al logro de objetivos y metas propuestas y es relevante la coordinación entre sus subordinados y funcionarios para alcanzar tales objetivos. Además el Presupuesto nos permite determinar el nivel de efectivo necesario para cumplir con nuestros compromisos y fijar las políticas coherentes en la gestión financiera óptima para lograr un fondo operativo que permita lograr el equilibrio financiero. Y por último existe una relación directa entre la aplicación del presupuesto financiero y la mejora de la gestión financiera.

Fernández, L. y Mejía, D. (2002), en su Tesis: *El Presupuesto Maestro, su Incidencia en la Gestión Empresarial de la Empresa Comercializadora Representaciones Punto Azul E.I.R.L.*, (tesis para obtener el título de contadoras). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

La investigación concluye: La implementación y aplicación del presupuesto maestro permitirá el logro de los objetivos y metas de la empresa para ello es necesario el compromiso de alta dirección y coordinación con los subordinados a contribuir a dichos objetivos.

Landauro, V. y Mendoza, L. (2007), *El Presupuesto Maestro y la Gestión Gerencial de la Empresa Factoría y Representaciones Silva S.R.L. Trujillo – 2007*(tesis para obtener el título de contadores). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Tiene las siguiente conclusión: Se logró diseñar el sistema propuesto de un presupuesto maestro aplicado a la naturaleza de las operaciones de la empresa integrando presupuestos operativos y presupuestos financieros sustentado en anexos analíticos que cuantifican los objetivos de gestión de cada área gerencial y van a permitir la oportuna y eficaz corrección de desviaciones.

Delgado, J. (2009), *El Presupuesto Maestro y la Incidencia en la Gestión Económica y financiera de la empresa comercial plaza norte Trujillo 2009* (tesis para obtener el título de contador). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Ha llegado a la conclusión: Que con la información actual la empresa comercial plaza norte no contribuye eficientemente a la gestión económica y financiera porque no tienen un plan que cuantifica sus objetivos empresariales, si una guía en la programación de sus ventas, cobros y pagos; esta se refleja en una rentabilidad neta del 2.45%, liquidez absoluta del 0.03, periodo promedio de existencias de 78 días. Y con la aplicación del presupuesto maestro aplicado a la empresa comercial Plaza Norte se contribuye a mejorar la gestión de cada área de la empresa.

Cornejo, L. y Robles, C. (2011), *El Presupuesto Estándar y la Incidencia en el Control Gerencial de la Empresa Facometal S.A.C. Trujillo 2010* (tesis para obtener el título de contadoras). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Han llegado a la conclusión: Se ha determinado que con la aplicación del presupuesto estándar y su herramienta en la productividad estándar, este permite efectuar un control analítico y pormenorizado de cada uno de los materiales comparando cuantas unidades se pensó utilizar y cuantas se han utilizado para

una producción determinada, tal es el caso de que se aprecia un exceso en el uso de las existencias de materia prima.

Respecto a este trabajo la empresa no cuenta con ningún trabajo realizado sobre la incidencia del presupuesto en el logro de objetivos estratégicos.

1.1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación será necesario para la empresa Segurimaster E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo, porque le permitirá ver la situación en la que se encuentra, y en qué medida se lograron sus objetivos estratégicos en el periodo de estudio. Además va a permitir cuantificar sus objetivos empresariales, mejorar su presupuesto para involucrar a cada uno de los trabajadores al logro de los objetivos estratégicos, planificar nuevas estrategias, definir y predeterminar políticas, distribuir cada una de las actividades y guiarlas en su operatividad controlándolas con eficiencia y eficacia, y a mejorar el proceso de toma de decisiones que le permitirá mejorar sus costos, gastos e ingresos y con ello disminuir algún riesgo futuro, De esta manera la empresa “Segurimaster E.I.R.L.” será más competitiva, convirtiéndose en un modelo a seguir para las empresas de la provincia de Trujillo.

1.2. HIPOTÉISIS

El Presupuesto incidió favorablemente en el logro de los objetivos estratégicos en la empresa Segurimaster E.I.R.L - Trujillo 2011-2012

1.3. VARIABLES

1.3.1. Variable Independiente

El Presupuesto

1.3.2. Variable Dependiente

Objetivos Estratégicos

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011-2012

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación presupuestal de la empresa en el período de estudio.
- Contrastar el logro de objetivos estratégicos planeados y reales en el periodo de estudio.
- Explicar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos de la empresa en el periodo de estudio.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.5.1.1. DEFINICIONES

Al tratar de definir la planeación estratégica fue necesario revisar algunos conceptos que a continuación se presentan:

- Es el proceso, dentro de la administración estratégica, que permite establecer explícitamente la misión, objetivos a largo plazo y tácticas que la alta dirección de una organización se compromete a lograr involucrando a todo el personal.
- Es redefinir el rumbo y posición de la organización en base a un análisis detallado de oportunidades y amenazas actuales y futuras del entorno y de un diagnóstico de las fuerzas y debilidades internas.
- Es un instrumento estratégico, que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en realizar y ubicar una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que puede surgir en el futuro y contraponiendo con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para toma de decisiones.
- Es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de los clientes.

Ahora desmembramos algunos conceptos:

FORMULACIÓN: Es la acción de realizar el plan, es definir el Qué, Quién, Cómo Cuándo y Dónde.

PLANEACIÓN: Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos variables que intervienen: subsistema político, estructural o administrativo, decisorio y operativo c/u de estos se vincula de forma distinta con las siguientes variables:

- Función básica del planeamiento
- Relación con el contexto
- Relación con los recursos
- Carácter y frecuencia
- Vinculación con los sistemas organizacionales.

ESTRATEGIA: Al igual que en el caso de la planeación, existen numerosas definiciones de estrategia. Dado que el origen del concepto es militar, es frecuente el que estas definiciones estén muy enfocadas a este terreno. Ya se mencionó anteriormente que la palabra viene del griego STRATEGOS, que literalmente significa “un general”. A su vez, las raíces de esta palabra se encuentran en “ejercito” o “jefes del ejército” y “acaudillar”.

Al termino griego “stratego” también se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los

recursos” lo que implica la elaboración de planes y la movilización de recursos con el fin de alcanzar los objetivos.

Por su parte James B.Quinn la considera como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad”.

También afirma que una verdadera estrategia va mucho más allá de una sola coordinación de planes y programas, ya que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y los de los que no lo son.

Rodríguez Valencia se refiere a la Estrategia afirmando que “define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr un(os) objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable”.

Resulta evidente, que prácticamente cada autor tiene su propia definición de estrategia. La pregunta ahora es ¿qué podemos concluir con respecto de qué es o qué no es? Por una parte su origen militar nos conduce a determinar una forma de enfrentar una batalla con un nivel previsto de seguridad.

Por otra parte, las definiciones nos hablan del uso óptimo de recursos en función del logro de uno o varios objetivos para enfrentar la batalla por el mercado en forma ventajosa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Una vez analizados los conceptos de planeación y de estrategia, podemos definir al concepto de planeación estratégica como:

“La identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros, que combinados con las fortalezas y debilidades, proporciona una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”.

Se dice que es “**Sistemática**” debido que debe realizarse en forma metodológica y bajo un sistema bien definido y entendido, de forma que sea desarrollada bajo un procedimiento estándar.

Es además “**Sistémica**”, porque supone una visión global de relaciones causa-efecto, debido a que en todo sistema, cualquier cambio en un subsistema, como por ejemplo en el subsistema de finanzas de una empresa, afectara a todo sistema de la organización de forma negativa o positiva.

Esto es lo que sucede con la mayoría de los autores, ya que la diversidad de definiciones proviene de las diversas visiones y experiencias, siendo considerada por unos como un MEDIO, mientras que para otros es un INSTRUMENTO. Otros la ven en forma más poética, considerándola como “un elemento de luz para penetrar en la oscuridad de la incertidumbre, con la claridad que da la probabilidad y la posibilidad”.

De esta definiciones podemos concluir que la planeación estratégica es una transición ordenada y sistemática entre la posición actual de una organización y la que más le conviene en el futuro a corto, mediano y largo plazo. Para esto, se basa en decisiones que se deben tomar en este momento con efecto a futuro, no son decisiones a tomarse en el futuro.

1.5.1.2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

Lo estratégico produce un impacto importante ya sea positivo o negativo. Tiene como funciones básicas la determinación de objetivos, metas y la generación de estrategias; es el encargado de despejar incógnitas.

Son sus funciones:

- ✓ Detectar amenazas y oportunidades.
- ✓ Definir fortalezas y debilidades de la estructura organizacional que estemos analizando.
- ✓ Definir ventajas y desventajas competitivas.

Planear en forma estratégica consiste en detectar cuáles son las variables que en forma positiva o negativa pueden incluir sobre la búsqueda de los objetivos deseados.

1.5.1.3. PLAN TÁCTICO

Proceso formal mediante el cual las organizaciones asignan recursos a las unidades estratégicas de negocios para que con esos recursos logren los objetivos deseados en el plan estratégico.

1.5.1.4. ETAPAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La teoría de la planeación o administración establece que el proceso de administrar se debe realizar en cuatro etapas:

- a) Planear
- b) Organizar
- c) Dirigir
- d) Controlar

Si se quiere administrar estratégicamente a una organización, habrá de seguirse éstas etapas del proceso, pero de forma estratégica, esto es:

- a. Planear Estratégicamente: Partir de un plan estratégico como eje y guía de la operación de la empresa, mediante el análisis del ambiente externo, el ambiente interno y en función de esto, formular opciones estratégicas.
- b. Organizar Estratégicamente: La empresa tiene que tener una organización que facilite e impulse la implantación del plan estratégico. Para esto, se debe tener una organización plana, preferentemente matricial, con objetivos, funciones y políticas definidas en forma clara y concisa, con distribución de responsabilidades, que posibiliten el trabajo en equipo y la facultad a sus miembros.
- c. Dirigir Estratégicamente: Definir los lineamientos para que la dirección operativa los ejecute. Esto proporciona sentido de dirección a la organización, señala la visión y la misión fundamentadas en los valores preferentes para la organización.
- d. Controlar Estratégicamente: Esto es, monitorear indicadores del desarrollo de las estrategias para prevenir desviaciones, y en su caso, operar de forma inmediata los planes de contingencia.

1.5.1.5. TIPOS DE PLANES

- a) **Propósitos y Misiones:** Identificar la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.
- b) **Objetivos o Metas:** Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- c) **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.
- d) **Políticas:** Son planes en el sentido que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.
- e) **Procedimientos:** Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades. Por ejemplo, una compañía puede tener la política de embarcar los pedidos rápidamente, necesitan procedimientos cuidadosos para asegurar que los pedidos se manejan en una forma específica.
- f) **Reglas:** Describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se llevan a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo

general contribuyen el tipo más sencillo de plan. Las reglas guían la acción sin especificar un orden de tiempo.

- g) **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuenta con el apoyo del presupuesto.
- h) **Presupuestos:** Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas maquina o en cualquier termino numéricamente mensurable.

1.5.1.6. TIPOS DE PLANEACIÓN

- a) **Plan Estratégico:** Es diseñado por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Los planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas dentro de una organización y de las que actúan entre otras organizaciones.
- b) **Planes operativos:** Contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias. Los planes operativos se refieren a las personas dentro de la organización.

1.5.1.7. PASOS DE LA PLANEACIÓN

1. Atención a las oportunidades

Aun cuando precede la planeación real y, por tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la percepción de oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas tiene que resolver y por qué, asimismo saber que puede esperar para ganar.

Establecer objetivos realistas depende de ésta percepción; la planeación requiere de un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

2. Establecer Objetivos

En el segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto plazo.

Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante.

Los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea.

En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía, los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas.

3. Desarrollar Premisas

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía.

Las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse, es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar las premisas. De hecho, el más importante principio de las premisas de planeación en éste: cuando más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación coordinada de la empresa.

4. Identificación de Alternativas

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan

para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor.

El problema que se presenta con más regularidad no es encontrar alternativas, sino reducir su número para esa forma analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite al número de alternativas que pueden examinarse a fondo. Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

5. Evaluación de Alternativas

Después de buscar cursos de alternativa y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más redituable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivos y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero implicar menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Existen tantos cursos de alternativa en la mayoría de las situaciones, y tantas variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser en extremo difícil. Debido a estas complejidades, las metodologías más nuevas y las aplicaciones así como el análisis son parte del control.

6. Elección de una Alternativa

Este es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelarán que dos ó más de estos son aconsejables y el

gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

7. Formular Planes de Apoyo

Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

8. Cuantificar Planes mediante Presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantificable.

Por lo común los empresarios empiezan el proceso de planeación al elaborar un plan de negocios para un nuevo proyecto. En su plan de negocios, los empresarios intentan describir con claridad el propósito de su negocio y luego identifican la oportunidad o el problema de mercado que quieren resolver.

Describen cómo su producto se relaciona con la oportunidad de mercado y cómo se proponen vender su producto y financiar la operación de nueva empresa. Este proceso de planeación del negocio es esencial para ayudar a dirigir los esfuerzos del empresario.

El plan de negocio también es especial para presentar a los inversionistas potenciales en la nueva empresa para ganarse su confianza y respaldo.

1.5.1.8. OBJETIVOS

Se definen los objetivos como los fines importantes hacia los que las actividades organizacionales e individuos van dirigidos. Dentro del contexto de la organización, deberá quedar claro si los objetivos son a corto o a largo plazo, amplios o específicos.

El principal interés está en objetivos verificables, lo que significa al final del periodo que debe ser posible determinar si los objetivos se lograron o no. La meta de cada administrador es crear un excedente (en las organizaciones de empresas, esto significa utilidades).

Objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad y eficiencia de las acciones gerenciales.

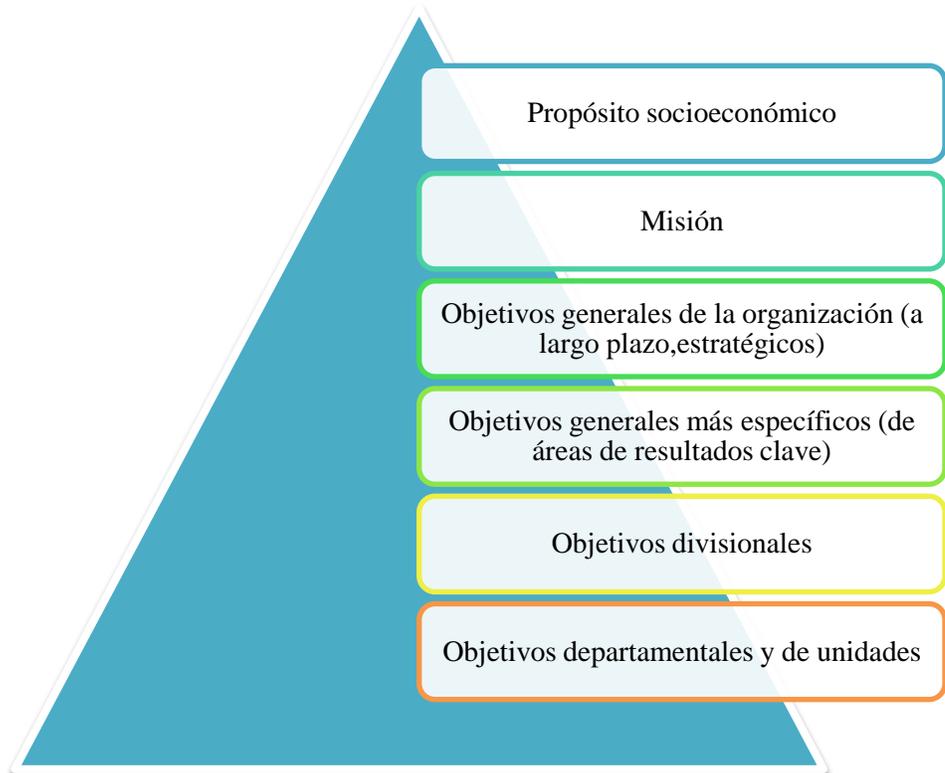
1.5.1.9. LA NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos establecen los resultados finales y los objetivos generales tienen que estar apoyados por subjetivos. Así los objetivos forman una jerarquía; esto es, como una red.

Más aún, las organizaciones y el gerente tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos.

El administrador tendrá que elegir entre un desempeño a corto y largo plazos y los intereses personales quizá tengan que subordinar a los objetivos organizacionales.

Figura N°1
Jerarquía de Objetivos



Fuente: Harol Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice

1.5.1.10. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL

Alfred D. Chanler en 1962 basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, específicamente posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evaluación de campañas como SEARS, General Motors, Estándar Oil (hoy Chevron Co) y Dupont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde en 1978, Dan E, Schandel y Charles W, Hofer, en su libro Strategy Formulation: Analytical Concepts, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiendo como compuesto de dos etapas la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Figura N°2

Proceso de la Administración Estratégica



Fuente: Dan Schandel y Charles Hofer

1.5.2. EL PRESUPUESTO

1.5.2.1. DEFINICIONES

Existen muchos conceptos sobre el presupuesto, como son:

- Podríamos decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

- Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con amplitud algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa, al hablar de previsiones se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada debe tomar el jefe de la empresa, para alcanzar los resultados propuestos.

- Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:
 1. Objetivos generales de largo plazo para la empresa.
 2. La especificación de las metas de la empresa.
 3. Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
 4. Un plan de utilidades a corto plazo desarrollado con responsabilidades.
 5. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados.
 6. Procedimientos de seguimiento.

- El presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograr los objetivos, deberá organizar, ejecutar y controlar para que no se queden en simples propuestas y por ultimo usar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.
 - Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa en un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos logrados por la alta gerencia.
1. Es un plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratara de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
 2. Integrador: toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global.
 3. Coordinador: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
 4. En términos financieros: indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan anual.
 5. Operaciones: uno de los objetivos del presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
 6. Recursos: no es suficiente determinar los ingresos y los gastos del futuro, sino también planear los recursos necesarios para realizar sus

planes de operación. Esto se logra básicamente con el presupuesto de efectivo y presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).

7. Dentro de un periodo futuro determinado: un presupuesto siempre estará en función de un cierto periodo, que consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, que permitan visualizar su efecto y servir como herramienta del control administrativo.

1.5.2.2. OBJETIVOS DE UN PRESUPUESTO

El objetivo fundamental de un presupuesto es el de ayudar a obtener el control de los diferentes aspectos de un negocio. Esto se logra comparando los resultados obtenidos con las cifras del presupuesto y utilizando estas últimas como una base para la comparación o medida para determinar la eficiencia de las operaciones.

Así mismo, el fin primordial del control presupuestario es planear todas las operaciones de modo de obtener la ganancia máxima con una inversión mínima tanto de capital de trabajo como de capital fijo.

También se considera que la finalidad del presupuesto es analizar la situación, determinar el curso que nuestro negocio debe seguir y ayudar luego a la dirección en el control de las operaciones, de modo que puedan obtenerse los objetivos deseados, o por lo menos aproximarse a estos.

Son tres los objetivos de primordial importancia en relación con los presupuestos:

- a) Planear y predecir: que incluye la determinación de normas o políticas de acción, el planeamiento detallado de la futura actuación y la preparación de las mejores estimaciones posibles, por lo que respecta a las influencias externas sobre el negocio.
- b) Coordinación: que asegura que una empresa será operada como un conjunto unificado y no simplemente como un grupo de departamentos separados.
- c) Control: incluye la asignación de la responsabilidad y la medición de los resultados, con el fin de que pueda alcanzarse la meta de las ganancias previstas.

1.5.2.3. IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su posterior análisis.

- Las lagunas, duplicaciones o sobre-posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

1.5.2.4. FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

1.5.2.5. FINALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

1. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
2. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
3. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
4. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
5. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

1.5.2.6. EL PRESUPESTO Y LA GERENCIA

En el capitalismo la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de

ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

No pueden compartirse los conceptos de quienes afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es aquí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

Contrario a lo anterior, otros afirman que ‘hacer gerencia es lograr objetivos por medio de otros’ y para ello se requiere:

- Fijar planes generales de acción para el futuro.
- Pensar con creatividad.
- Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia debe entender que la instalación y vigilancia del sistema tiene su costo y por tanto debe concedérsele la importancia que merece. Los planes los evaluara y analizara con el comité asesor (los jefes de departamentos) y con la junta directiva.

Al aprobar los planes se acepta que ellos reportaban los mayores beneficios y, por consiguiente, deben asignarse los recursos que demande su ejecución.

La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas.

1.5.2.7. EL PRESUPUESTO Y EL PROCESO DE DIRECCIÓN

La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración misma o sea, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

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

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cuál meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no tiene a su disposición la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos.

La ausencia de los presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades.

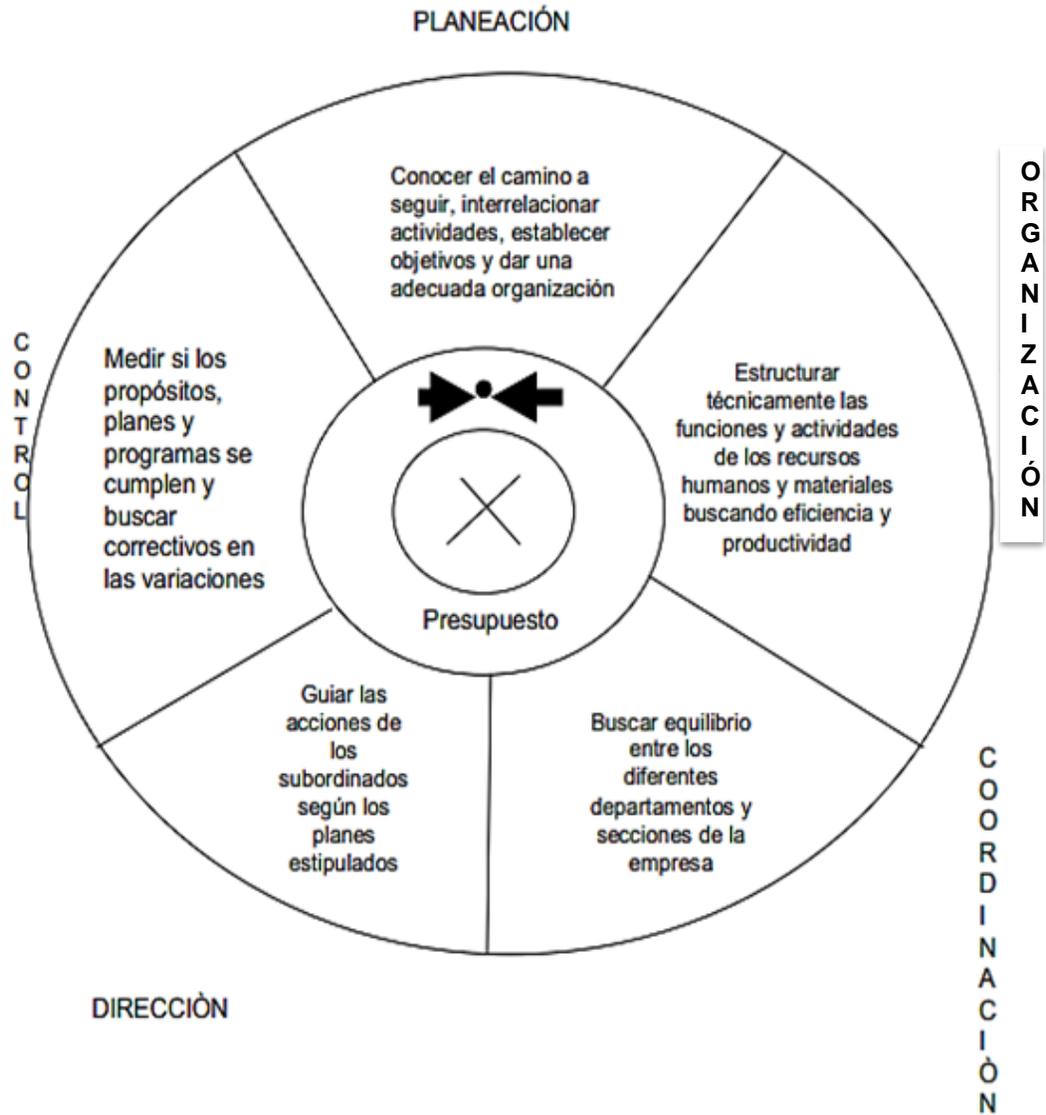
La gerencia no puede atribuirse la responsabilidad absoluta en la confección de los presupuestos, si se pretende que cada nivel de la estructura adquiera compromisos y aporte su máximo potencial, es imprescindible que todos participen y asuman responsabilidades en el proceso presupuestario.

El principal logro de los empresarios de grandes corporaciones radica en la participación activa de todos los niveles de la administración en el proceso presupuestal, donde destacan la participación de los supervisores donde señalan que lo importante es enseñar a “utilizar y comprender el presupuesto”.

Así, cuanto más participación se dé al personal administrativo y al personal operativo de la empresa, mejores serán los resultados alcanzados, pues esto los motivará, se sentirán auto realizados y sin presiones asumirán el compromiso de alcanzar los objetivos propuestos.

Figura N° 3

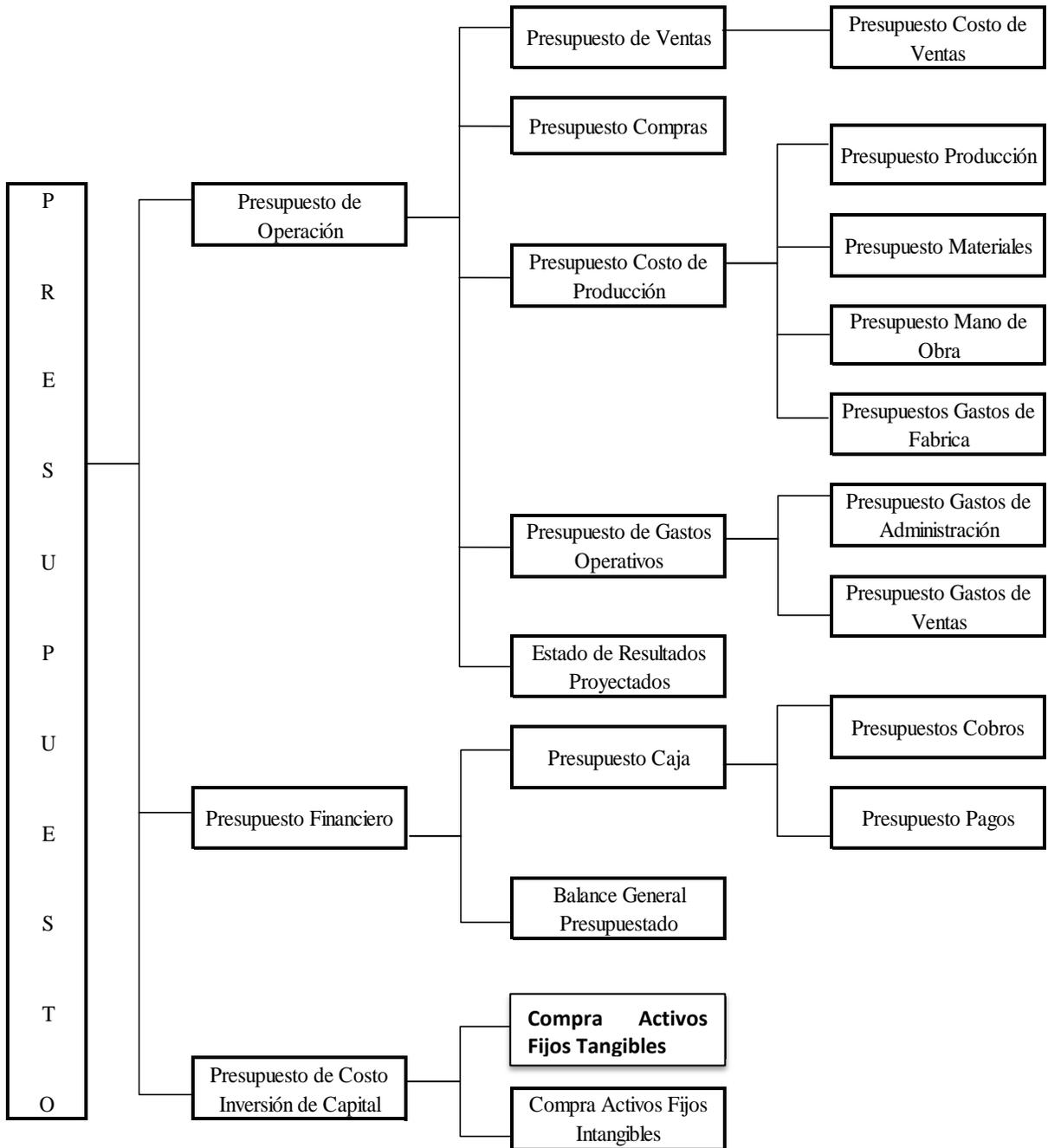
El presupuesto y las funciones administrativas



Fuente: Burbano, J. y Ortiz, A.

1.5.2.8. ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO

Figura N° 4
El presupuesto y las funciones administrativas



Fuente: Cornejo, L. y Robles, C.

A. PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

1. El presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es una herramienta valiosa que otorga una dirección a la compañía en lo que refiere a sus ventas esperadas. Ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa.

El presupuesto de ventas es el punto de partida de todos los presupuestos de operaciones, por lo tanto, es el presupuesto más importante, del que se dependen todos los demás. Este presupuesto consiste en estimar, las unidades que se venderán en cada periodo de proyección por el precio estimado.

Los pasos que siguen para su formulación son:

- Análisis de las variables no controlables por la empresa (ambiente, socio-económico, competencia, consumidores, legislación existente).
- Análisis de las variables controlables por la empresa (precios, productos, canales de distribución, producción de ventas).
- Determinación de los volúmenes físicos probables.
- Estimación de precios de venta.
- Valorización de presupuestos de ventas.
- La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y todas las demás partes del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas.

Un pronóstico refleja la situación competitiva y ambiental que enfrenta la empresa, mientras que el presupuesto de ventas muestra cuanto podrá obtener la empresa en dicha situación ambiental y competitiva.

La importancia de la elaboración del presupuesto de ventas, se sustenta en lo siguiente:

- Las ventas constituyen la fuente principal de ingresos.
- Sirve para planificar la producción.
- Permite determinar las necesidades del personal.
- Por él se planean los gastos y los costos de producción.
- Si no hay un plan de ventas real, todos los demás componentes del sistema presupuestario serán erróneos y no se podrán elegir las mejores decisiones.

2. Presupuesto de Producción

Completando el presupuesto de ventas y dependiendo de él, está el presupuesto de producción.

“El presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto. Para desarrollar el presupuesto de producción, el primer paso, es establecer las políticas para los niveles de los inventarios, el segundo paso, es planificar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse durante el periodo que cubre el presupuesto y el tercer paso, es programar esta producción por sub-periodos. A su vez, el Presupuesto de costos de producción está constituido por el presupuesto estándar de materia prima directa, el presupuesto estándar de mano de obra directa y el presupuesto estándar de gastos directos de fabricación.

Los objetivos de este presupuesto son los siguientes:

- El planeamiento de la producción.
- La revisión de la capacidad productora de la empresa.
- Establecer los requerimientos de mano de obra.
- Determinar los requerimientos de materias primas y el programa de compras.
- Establecer los costos indirectos de fabricación.

- Satisfacer el nivel de entrega fijado por el presupuesto de ventas, mediante una adecuada interrelación de los factores de producción para concretar los objetivos básicos de lograr una producción estable y niveles de inventarios mínimos acordes con los niveles de pedidos.

3. Presupuesto de gastos operativos

Lista los gastos involucrados al vender los productos y en la administración del negocio.

La finalidad de este presupuesto es controlar los costos operativos y fijar responsabilidades.

4. Presupuestos de gastos de administración

Consiste en determinar en forma anticipada para el periodo de proyección, los gastos referentes a la parte administrativa de la empresa.

Las partidas integrantes de los gastos de administración se determinara de acuerdo con los necesidades derivas de la estructura organizativa de la administración del negocio.

5. Presupuesto de gastos de ventas

Consiste en estimar para el periodo de proyección que demandara la gestión de ventas en todas las etapas del ciclo de comercialización.

Estos gastos estarán íntimamente relacionados al presupuesto de ventas.

Los elementos que componen este presupuesto son: gastos de depósitos de mercaderías, gastos de expedición, comisiones, publicidad, propaganda, etc.

6. Estado de resultados proyectados

El estado de resultado presupuestado es un estimado de las ganancias y pérdidas de un determinado periodo futuro, permite además hacer un

análisis e interpretación de los resultados. Es este estado la cifra clave es el presupuesto de ventas, en base a la cual se programa la producción y se presupuesta los costos de producción.

Muestra el impacto de los acontecimientos futuros sobre el ingreso neto de la empresa, la comparación de los ingresos futuros con los ingresos de periodos anteriores indican las dificultades que se encontraran para mantener o para superar los resultados anteriores.

B. PRESUPUESTO FINANCIERO

Constituye otra parte principal del presupuesto y se enfoca en los efectos que el presupuesto de operación y otros planes tendrán sobre el efectivo.

Una vez establecidas las actividades proyectadas de acuerdo con el presupuesto de operación, se requiere la obtención de fondos procedentes de distintas fuentes de ingresos y de las diferentes operaciones, los cuales cumplirán las necesidades de los diversos departamentos o áreas de la empresa.

Es la expresión cuantitativa del recurso financiero: efectivo por su estimación del flujo monetario de entrada y salida de efectivo, correspondiente a las actividades de operación.

El presupuesto financiero es compuesto por:

1. El presupuesto de caja:

a) Concepto del presupuesto de caja

“El presupuesto de caja se conoce como instrumento básico para la gerencia; la cuidadosa planeación del efectivo es considerada como un elemento de rutina en una gerencia eficiente”. Un buen presupuesto de caja contribuye significativamente a la contabilización de los saldos y a mantener estos saldos razonablemente cercanos a las continuas necesidades de efectivo.

Este presupuesto ayuda a evitar cambios arriesgados en la caja que pudiera poner en peligro la posición del crédito de la compañía.

Normalmente el presupuesto de caja tiene las siguientes secciones:

- El saldo de efectivo inicial más las entradas de efectivo, da como resultado el efectivo total disponible para las necesidades antes del financiamiento.
- Desembolsos de efectivo
- Necesidades de financiamiento
- El saldo de efectivo.

Las estradas de caja proviene de:

- Cobro de documentos pendientes al comienzo del periodo y durante el mismo.
- Las ventas al contado.
- Intereses recibidos sobre documentos y cuentas por cobrar.
- Fuentes diversas como prestamos de terceros.

La salida de efectivo de caja se basa en los presupuestos individuales como:

- Compras al contado
- Pagos de gastos indirectos.

- Pagos de gastos operativos.
- Cancelación de los pagos a cuenta del impuesto a la renta y otros tributos.
- Pago de documentos pendientes al inicio del periodo y de los incurridos durante el mismo.

Dentro de los ingresos de efectivo no deben considerarse todas aquellas cuentas que no requieran o no signifiquen desembolsos de efectivo, como la depreciación.

b) Objetivos del presupuesto de caja

Los objetivos que perciben el presupuesto de caja son:

- Diagnosticar el comportamiento del flujo de caja a través del periodo o periodos.
- Determinar los periodos con defecto de efectivo y con excedente de efectivo. Evaluar si las políticas de cobro o pago son las mejores para la gestión empresarial.

c) Importancia del presupuesto de caja

El presupuesto de caja es importante por lo siguiente:

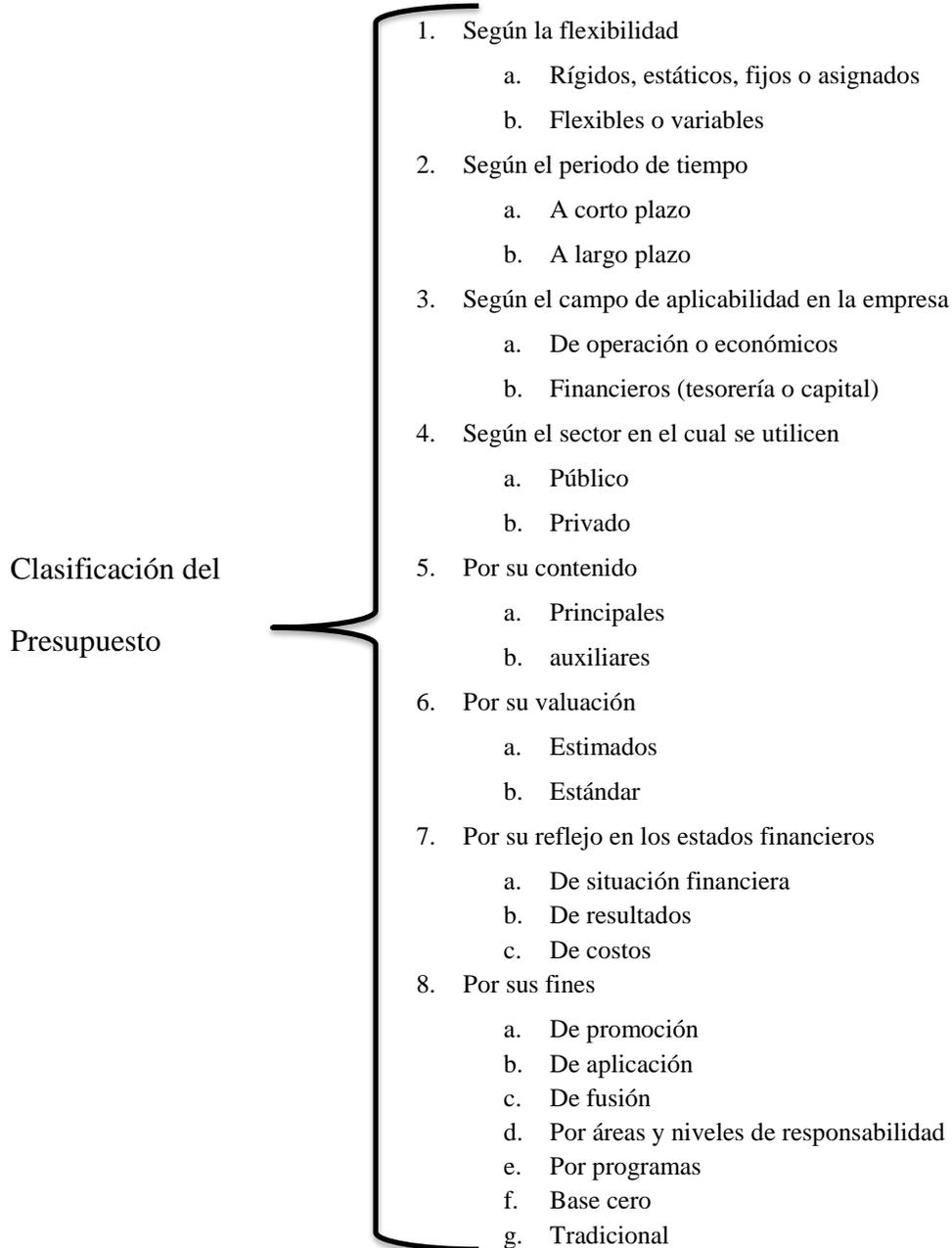
- Permite conocer a corto plazo la liquidez para hacer frente a compromisos presentes y futuros.
- Proporciona estabilidad financiera a la empresa a través del dinero disponible y de la circulación del mismo.
- Constituye un medio de control del efectivo, de los inventarios y de las inversiones.
- Brinda información eficaz para la toma de decisiones.

1.5.2.9. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

Figura N° 5

Clasificación del Presupuesto



Fuente: Elaboración Propia

- **Según la flexibilidad**

Rígidos, estáticos, fijos o asignados: por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa.

Flexibles o variables: se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

- **Según el periodo de tiempo**

A corto plazo: los presupuestos de corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

A largo plazo: en este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país.

Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

- **Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

De operación o económicos: incluyen la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Financieros: incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance.

- **Según el sector en el cual se utilicen**

Públicos: los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

Privados: los presupuestos del sector privado lo utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

- **Por su contenido**

Principales: resumen los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa.

Auxiliares: analizan las operaciones de los departamentos o áreas de la organización.

- **Por su evaluación**

Estimados: se basan en experiencias anteriores, que pronostican lo que probablemente puede suceder.

Estándar: se eliminan posibles errores y sus cifras presentan los resultados que se deben obtener.

- **Por su reflejo en los estados financieros**

De situación financiera: son reconocidos en el estado de situación financiera presupuestado.

De resultados: presentan las posibles utilidades a obtener de un periodo.

De costos: presentan el costo de producción analizado con base en los elementos que los caracterizan.

- **Por sus fines**

De promoción: son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.

De aplicación: se elaboran con objeto de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.

De fusión: se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.

Por áreas y niveles de responsabilidad: cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles, en que se divide una organización.

Por programas: son utilizados por el gobierno para presentar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar.

Base cero: es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Éste presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente.

Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve, entre otros aspectos a evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.

Tradicional: es el clásico y normal generalmente se utiliza, especialmente en la “Iniciativa Privada”.

1.5.2.10. ETAPAS DEL PRESUPUESTO

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

- A. Preiniciación
- B. Elaboración del presupuesto
- C. Ejecución
- D. Control
- E. Evaluación

A) PRIMERA ETAPA: PREINICIACIÓN

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en las vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones de mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- ❖ Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- ❖ Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

Los objetivos, las estrategias y las políticas propuestas por la gerencia y su comité asesor deben ponerse en conocimiento del personal administrativo y operativo.

Las jefaturas, una vez enteradas, elaboran sus propios planes, sin pasar por alto que como los diversos niveles organizacionales no son islas y hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes sean articulados.

B) SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los

mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, precediéndose según las pautas siguientes:

❖ En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios.

Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

❖ En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.

❖ Con la base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

❖ Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

❖ Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.

En efecto, el cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o de factibilidad o a la ejecución

de los proyectos puede recaer en una instancia a la que se asigne el liderazgo, en la oficina de planeación es parte de la estructura, o en empresas consultoras contratadas.

Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales.

El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizando el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

C) TERCERA ETAPA: EJECUCIÓN

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

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas en aras de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos.

D) CUARTA ETAPA: CONTROL

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales,

puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida.

Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

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

E) QUINTA ETAPA: EVALUACIÓN

Al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.

Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

1.5.2.11. MANUAL DEL PRESUPUESTO

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

Este documento debe tener:

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

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

1.5.2.12. VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES

a) VENTAJAS:

Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se

lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro. Sus ventajas son notorias:

1. Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que fueron asignadas.
2. La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
3. De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
4. Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
5. Se procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
6. Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
7. Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
8. Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

b) DESVENTAJAS

1. Sus datos de ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
2. Es solo una herramienta de la gerencia. “Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”.
3. Su implantación y funcionamiento necesita de tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

c) LIMITACIONES

1. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan; esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que le afecta, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera se perdería el sentido del mismo.
2. Su ejecución no es automática; necesitamos que el grupo humano de la empresa comprenda la unidad del presupuesto: de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados para el uso del presupuesto son ellos.
3. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración; uno de los problemas más graves que provoca el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por si solas pueden llegar al éxito. Hay que recordar que es una

herramienta que sirve a la administración, para que cumplan sus objetivos y no para entrar en competencia con ella.

1.5.2.13. MOTIVOS DEL FRACASO DE LA PRESUPUESTACIÓN

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

1.6. Marco Conceptual

1.6.1. El Presupuesto: Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Además el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

También se dice que el presupuesto es un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros , respecto a 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.

1.6.2. Ventas: Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

1.6.3. Producción: Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

1.6.4. Finanzas: Es el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario, etc.) y circulantes (efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc.). El análisis de éstas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y

gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar.

- 1.6.5. Objetivos estratégicos:** Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.
- 1.6.6. Metas:** Expresan el nivel de desempeño a alcanzar, vinculados a los indicadores que proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto. Además especifica un desempeño medible, especifica la fecha tope o el período de cumplimiento y debe ser realista y loguable, pero representa un desafío significativo.
- 1.6.7. Estrategias:** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
- 1.6.8. Resultados:** Se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc; cosa o manera en que termina algo.
- 1.6.9. Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

2. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. MATERIAL

2.1.1. Población

La población o universo para el presente trabajo estuvo integrado por el Plan estratégico vigente 2010 – 2013 y por el presupuesto 2011-2012 de la empresa Segurimaster E.I.R.L.

2.1.2. Muestra

La muestra que será objeto de estudio para el presente trabajo de investigación será.

Plan estratégico vigente 2010 – 2013 y el presupuesto 2011-2012 de la empresa Segurimaster E.I.R.L.

2.1.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

2.1.3.1. Técnicas

Los datos fueron recolectados en formatos diseñados en base a características de la información.

Las entrevistas y encuestas fueron por muestreo no probabilístico, bajo la técnica de muestreo de conveniencia.

Las técnicas a utilizar son:

- Análisis Documental
- Entrevista
- Encuesta

2.1.3.2. Instrumentos

El uso de instrumentos será de acuerdo a las técnicas que se mencionan anteriormente.

Siendo:

- Fichas y Resúmenes
- Entrevistas
- Cuestionarios

Tabla N° 1

Descripción de Técnicas e Instrumentos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Entrevista abierta
Análisis Documental	Fichas y Resúmenes

Fuente: Elaboración Propia

2.2. PROCEDIMIENTOS

2.2.1. Diseño de Contrastación

En el presente estudio se utilizó el Método Descriptivo, que tiene por finalidad observar y describir.

Modelo Lógico

Para la presente investigación corresponde un modelo lógico, que permitirá ver las consecuencias de la demostración de la hipótesis.

El Método que utilizaremos es el Inductivo/Deductivo, donde tomamos como unidad de investigación la población objetivo con una muestra de la

presente investigación es transaccional descriptiva y se usó el diseño de una sola casilla, de acuerdo a la naturaleza del problema que existe en el momento de estudio.



Dónde:

M: Muestra.

O: Información de la Muestra

A través del análisis y observación de la muestra se obtuvo un resultado. Es decir, a la muestra le aplicamos los estándares de nuestro estudio, y luego determinamos la incidencia del presupuesto en el logro de objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L.

2.2.2. Operacionalización de Variables

El proceso de llevar una variable del nivel teórico al campo práctico se denomina operacionalización, que por descomponer una variable principal en otras específicas llamadas dimensiones, y estas se llevan a indicadores.

Las variables se miden en indicadores, susceptibles de cuantificar, lo que permite elaborar los instrumentos de recolección de datos.

2.2.2.1. Definiciones Conceptuales

✓ Variable independiente

Presupuesto: El presupuesto resume los objetivos de todas las subunidades de una organización como son: ventas, producción, distribución y finanzas.

✓ Variable dependiente

Objetivos estratégicos: Es la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión

2.2.2.2. Definiciones operacionales

✓ Presupuesto

Herramienta de carácter administrativo que a través de sus elementos permitirá la optimización de los recursos, con el propósito de planear y coordinar y controlar los recursos de las diferentes áreas de la empresa.

✓ **Objetivos estratégicos**

Pertenecen al alcance de esta variable los datos relacionados a las metas planteadas y encaminado a la consecución de estos con eficacia, eficiencia y efectividad.

Tabla N° 2

Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
PROBLEMA	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES O SUBVARIABLES
De qué manera el presupuesto incidió en el logro de objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L - Trujillo - 2011 - 2012	El presupuesto incidió favorablemente en el logro de objetivos estratégicos en la empresa Segurimaster E.I.R.L - Trujillo - 2011 - 2012	VARIABLE INDEPENDIENTE: El Presupuesto	Presupuesto de Ventas
			Presupuesto de Compras
			Presupuesto de Producción
			Requerimiento de Materia Prima
			Mano de Obra
			Gastos de Fabricación
			Costo de Producción
			Gastos de ventas
			Gastos de Administración
		EE.FF. Presupuestados	
		VARIABLE DEPENDIENTE: Objetivos Estratégicos	Finanzas
			Clientes
			Procesos Internos
			Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.3. Escala de Medición

Tabla N° 3

Medición de Variables

VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<u>Independiente</u>	Ordinal	Análisis documental
Presupuesto		
<u>Dependiente</u>	Ordinal	Entrevista, Cuestionario
Objetivos estratégicos		

Fuente: Elaboración Propia

2.2.2.4. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de la información se usó el programa Microsoft Excel 2010 y para el análisis de datos se utilizaron tablas y gráficos.

CAPÍTULO III

ASPECTOS DE LA

EMPRESA

3. ASPECTOS DE LA EMPRESA

3.1. RESEÑA HISTÓRICA

Segurimaster E.I.R.L se estableció en la ciudad de Trujillo el 07 de noviembre del año 2005, según Minuta de constitución, la cual posteriormente, el 24 de noviembre del 2005 se eleva a escritura pública ante Notario Público Dr. Carlos Andrés Cieza Urrelo e inscrita en Registros Públicos de esta ciudad.

3.2. DENOMINACIÓN O RAZON SOCIAL

“SEGURIMASTER E.I.R.L.”

3.3. ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Su actividad económica es la producción, procesamiento y ventas de estructuras metálicas, sistemas de seguridad y automatización de puertas de garaje. Así como la instalación, distribución y comercialización de equipos de seguridad (alarmas, monitores, cámaras, centrales de enlace telefónico).

3.4. DIRECCIÓN

La empresa Segurimaster E.I.R.L. se encuentra ubicada en la Avenida América Sur 1907 – Urb. El Sol Complejo Chicago- Trujillo- La Libertad.

3.5. MISIÓN

“Brindar productos y servicios de buena calidad, que junto con el valor agregado, superen las expectativas de satisfacción de nuestros clientes”.

3.6. VISIÓN

Ser una empresa líder en el país de productos y servicios de calidad para el sector construcción e industrial; seguir innovando estrategias de crecimiento sostenido que nos permita contribuir al desarrollo de la industria nacional.

3.7. OBJETIVOS

- Integración con la sociedad.
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Ser una empresa de prestigio a nivel local y nacional.

3.8. PRINCIPIOS Y/O VALORES

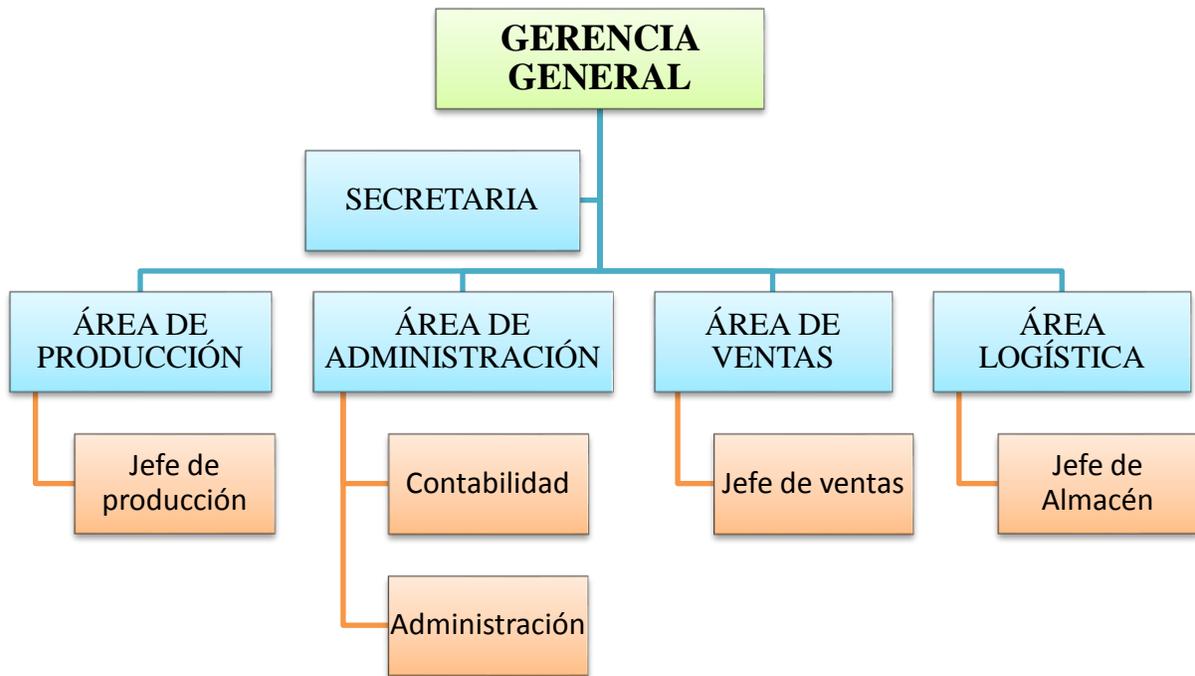
- Identificación con la empresa.
- Respeto por los demás.
- Mejora continua.
- Búsqueda de la satisfacción de los clientes.
- Respeto al medio ambiente.
- Eficiencia.
- Transparencia en la gestión.

- Reconocimiento al trabajador.
- Confianza y amistad.

3.9. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

3.9.1. ORGANIGRAMA

Figura N° 6



Fuente: Empresa Segurimaster E.I.R.L.

3.9.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

A. Órgano de Dirección

Gerente General

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones que realiza la empresa.
- Promover las políticas de gestión y controlar los planes, programas y proyectos a desarrollar en la empresa.
- Evaluar y controlar la gestión administrativa de la empresa.
- Elaborar y ejecutar un programa para capacitar al personal.

B. Órgano de Apoyo

Secretaria

- Recibir, revisar, registrar y hacer el seguimiento de la documentación que ingrese, por tramite documentario.
- Coordinar con la remisión de la información y documentación solicitada por la gerencia general.
- Organizar un archivo codificado y actualizado, velar por la conservación de toda la documentación perteneciente a la empresa.
- Velar por la conservación de toda la documentación perteneciente a la empresa.

C. Órgano de Línea

C.1. Área de Producción

Jefe de Producción

- Elaborar diagramas tecnológicos de producción, así como ser responsables de las modificaciones y correcciones logrando la óptima operatividad de la empresa.

- Preparar y ejecutar el rol de mantenimiento de planta, en coordinación con el gerente de producción.
- Supervisar los stocks de productos en proceso y productos terminados.
- Supervisar y controlar los uniformes de los trabajadores.
- Informar permanentemente al gerente de producción acerca de problemas varios.

C.2. Área de Administración

Contador

- Establecer las políticas y normatividad de acuerdo a los lineamientos empresariales en los procesos de registro contable.
- Informar permanentemente la gestión desarrollada en entidades bancarias y financieras de la localidad al gerente general.
- Prever la disponibilidad de fondo para el pago a proveedores.
- Supervisar y controlar el programa de reinversión de la empresa.
- Supervisar y controlar que los pagos y obligaciones tributarias se encuentren al día.

Administrador

- Coordina el manejo de recursos humanos, materiales, para lograr los objetivos de la empresa.
- Resolver creativamente los problemas, corregir los errores y seguir adelante.
- Coordinar sus acciones y la de su departamento con las demás acciones de la empresa.

C.3. Área de Ventas

Jefe de Ventas

- Coordinar con la gerencia la introducción de cambios en la presentación de nuestros productos y la distribución de nuevas, líneas de productos.
- Coordinar con gerencia general el establecimiento de los precios y margen de los productos.
- Diseñar estrategias que permitan incrementar los volúmenes de ventas en la empresa, mejorando los indicadores de productividad.

C.4. Área de Logística

Jefe de Almacén

- Reabastecimiento del material de consumo al inventario.
- Recepción de toda la mercadería que adquiere la empresa en concepto de compras.
- Custodiar y controlar el inventario de materiales.
- Despacho de materiales al área de producción.
- Generar informes referentes al consumo y adquisiciones de materiales.
- Verificar que los bienes recibidos cumplan con las especificaciones establecidas en las órdenes de compra y los contratos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE

RESULTADOS

4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Presupuesto de la Empresa Segurimaster E.I.R.L.

Datos presupuestados de los años 2011 y 2012 de la empresa.

4.1.1. Presupuesto de Ventas

Tabla N° 04

Presupuesto de Ventas

DETALLE	2011	2012
Ventas esperadas, en unidades	200.00	240.00
Precio de venta unitario (S/.)	1,650.00	1,700.00
Total de Ventas	S/.330,000.00	S/.408,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Presupuesto de Cobros de Efectivo Esperados

Tabla N° 05

Presupuesto de Cuentas por Cobrar

DETALLE	2011	2012
Cuentas a cobrar del año anterior (S/.)	8,153.00	0.00
Ventas (S/.)	330,000.00	408,000.00
Recaudación Total	S/.338,153.00	S/.408,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Presupuesto de Producción

Tabla N° 06

Presupuesto de Producción

DETALLE	2011	2012
Ventas planeadas	200.00	240.00
Inventario final deseado	12.00	14.00
Total de unidades necesarias	212.00	254.00
Menos: Inventario inicial	10.00	12.00
Producción requerida unidades	202.00	242.00

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Presupuesto de Materiales Directos

Tabla N° 07

Presupuesto de Compra de Materiales

DETALLE	2011	2012
Producción Requerida unidades	202.00	242.00
Material requerido por unidad	41.00	41.00
Material necesario para la producción	8,282.00	9,922.00
Inventario final de materiales deseado	1,993.00	2,192.30
Necesidades totales	10,275.00	12,114.30
Menos: Inventario inicial de materiales	-828.00	-1,993.00
Compra de materiales, unidades	9,447.00	10,121.30
Precio unitario (S/)	23.17	23.17
Coste de compra de materiales	S/.218,886.99	S/.234,510.52

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Presupuesto de Desembolsos de Efectivo

Tabla N° 08

Presupuesto de Cuentas por Pagar

DETALLE	2011	2012
Cuentas a pagar del año anterior (S/.)	3,739.00	0.00
Compras (S/.)	218,886.99	234,510.52
Total de Desembolsos	S/.222,625.99	S/.234,510.52

Fuente: Elaboración propia

4.1.6. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Tabla N° 09

Presupuesto de Mano de Obra

DETALLE	2011	2012
Producción, unidades	202.00	242.00
Mano de obra por unidad	9.00	9.00
Total horas	1,818.00	2,178.00
Coste de mano de obra directa por hora (S/.)	21.15	21.15
Coste total de mano de obra directa	S/.38,450.70	S/.46,064.70

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabrica

Tabla N° 10

Presupuesto de Gastos Indirectos

DETALLE	2011	2012
Horas de mano de obra directa presupuestada	1,818.00	2,090.70
Tasa de gastos indirectos variables (S/.)	5.51	6.33
Gastos indirectos variables presupuestados (S/.)	10,008.09	13,235.70
Gastos indirectos fijos presupuestados (S/.)	9,743.00	11,204.45
Total de gastos indirectos (S/.)	19,751.09	24,440.15
Desembolso de efectivo por gastos indirectos	S/.19,751.09	S/.24,440.15

Fuente: Elaboración propia

4.1.8. Presupuesto de Gastos Variables de Fabrica

Tabla N° 11

Presupuesto de Gastos Variables

DETALLE	Costo unitario	Unidades	Total
Materiales directos	S/.23.17	41.00	S/.949.97
Mano de obra directa (horas)	S/.21.15	9.00	S/.190.35
Gastos indirectos variables (horas)	S/.5.51	9.00	S/.49.55
Total de Gastos variables de fabricación (S/) 2011			S/.1,189.87
Materiales directos	S/.23.17	41.00	S/.949.97
Mano de obra directa (horas)	S/.21.15	9.00	S/.190.35
Gastos indirectos variables (horas)	S/.6.33	9.00	S/.56.98
Total de Gastos variables de fabricación (S/) 2012			S/.1,197.30

Fuente: Elaboración propia

4.1.9. Presupuesto de Inventario Final

Tabla N° 12

Presupuesto de Inventario Final

DETALLE	Inv. Final costo unitario	Unidades	Total
Materiales directos 2011	S/.1,993.00	23.17	S/.46,177.81
Bienes terminados (unidades) 2011	S/.12.00	1,189.87	S/.14,278.38
Materiales directos 2012	S/.2,192.30	23.17	S/.50,795.59
Bienes terminados (unidades) 2012	S/.14.00	1,197.30	S/.16,762.15

Fuente: Elaboración propia

4.1.10. Presupuesto de Gastos de Ventas y Administrativos

Tabla N° 13

Presupuesto de Gastos de Venta y Administrativos

DETALLE	2011	2012
Ventas esperadas, en unidades	200.00	240.00
Gastos de ventas y administrativos variables (S/.)	46.86	56.23
Gasto variable presupuestado (S/.)	9,372.00	13,495.68
Gastos de ventas y administrativos fijos		
Alquiler (S/.)	3,600.00	3,600.00
Teléfono y Rpm (S/.)	2,711.34	2,711.34
Internet (S/.)	480.00	480.00
Depreciación (S/.)	1,427.20	1,427.20
Planilla (S/.)	8,309.39	9,971.27
Total de gastos de ventas y administrativos	S/.25,899.93	S/.31,685.49

Fuente: Elaboración propia

4.1.11. Presupuesto de Efectivo

Tabla N° 14

Presupuesto de Flujo de Caja

DETALLE	2011	2012
Saldo de efectivo, inicial (S/.)	33,691.59	41,532.88
Más Ingresos		
Cobros a clientes (S/.)	338,153.00	408,000.00
Total de efectivo disponible	371,844.59	449,532.88
Menos gastos		
Materiales directos(S/.)	222,625.99	234,510.52
Mano de obra directa (S/.)	38,450.70	46,064.70
Gastos indirectos de fábrica (S/.)	19,751.09	24,440.15
Gastos de ventas y administrativos (S/.)	25,899.93	31,685.49
Impuestos (S/.)	23,584.00	29,746.30
Total de gastos	330,311.71	366,447.16
Superávit (déficit) de efectivo (S/.)	41,532.88	83,085.72
Saldo de efectivo, final.	S/.41,532.88	S/.83,085.72

Fuente: Elaboración propia

4.1.12. Estado de Resultados Presupuestado

Tabla N° 15

Estado de Resultados Presupuestado

EMPRESA SEGURIMASTER E.I.R.L.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
(EXPRESADO EN SOLES)

DETALLE	2011	2012
Ventas	330,000.00	408,000.00
Menos: Gastos variables		
Costo de los bienes vendidos	237,973.00	287,351.22
Gastos variables de bienes vendidos	9,372.00	13,495.68
Margen de contribución	82,655.00	107,153.10
Menos: Gastos fijos		
Gastos indirectos de fábrica	9,743.00	11,204.45
Gastos de ventas y administrativos	16,527.93	18,189.81
Ingreso Neto de Operaciones	56,384.07	77,758.84
Menos: Gastos en intereses	0.00	0.00
Ingreso Neto antes del impuesto	56,384.07	77,758.84
Menos: Impuestos (30%)	16,915.22	23,327.65
Ingreso Neto	39,468.85	54,431.19

Fuente: Elaboración propia

4.1.13. Estado de Situación Financiera Presupuestado

Tabla N° 16

Estado de Situación Financiera Presupuestado 2011-2012

EMPRESA SEGURIMASTER E.I.R.L.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO
(EXPRESADO EN SOLES)

DETALLE	2011	2012
ACTIVO		
Activo circulante		
Efectivo	41,532.88	83,085.72
Cuentas a cobrar	0.00	0.00
Inventario de materiales	46,177.81	50,795.59
Inventario de bienes terminados	14,278.38	16,762.15
Total Activo Circulante	101,989.07	150,643.47
Inmueble maquinaria y equipo	33,525.00	33,525.00
Depreciación acumulada	-20,156.00	-23,724.00
Total Activo no Circulante	13,369.00	9,801.00
Total Activo	115,358.07	160,444.47
PASIVO Y PATRIMONIO		
Impuestos a pagar	16,915.22	7,570.43
Total Pasivo	16,915.22	7,570.43
Patrimonio		
Capital	9,000.00	9,000.00
Capital adicional	40,000.00	40,000.00
Resultados acumulados	9,974.00	49,442.85
Utilidad del ejercicio	39,468.85	54,431.19
Total Patrimonio	98,442.85	152,874.04
Total Pasivo y Patrimonio	115,358.07	160,444.47

Fuente: Elaboración propia

4.2. Evaluación de lo Presupuestado Frente a lo Real

Reflejado en los Estados Financieros

4.2.1. Estado de Resultados 2011 el Presupuestado Frente a lo Real

Tabla N° 17

Estado de Resultados Presupuestado Frente a lo Real 2011

EMPRESA SEGURIMASTER E.I.R.L.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
(EXPRESADO EN SOLES)

DETALLE	2011 PRESUP.	2011 REAL	VAR	%
Ventas	330,000.00	337,079.00	7,079.00	2.145%
Menos: Gastos variables				
Costo de los bienes vendidos	-237,973.00	-302,851.00	64,878.00	27.26%
Gastos variables de bienes vendidos	-9,372.00		-9,372.00	
Margen de contribución	82,655.00	34,228.00	-48,427.00	58.59%
Menos: Gastos fijos				
Gastos indirectos de fábrica	9,743.00	10,627.00	-884.00	9.07%
Gastos de ventas y administrativos	16,527.93	12,320.00	-4,207.93	25.46%
Ingreso Neto de Operaciones	56,384.07	11,281.00	-45,103.07	79.99%
Ingreso antes de Impuestos	56,384.07	11,281.00	-45,103.07	79.99%
Menos: Impuestos (30%)	16,915.22	3,384.30	-13,530.92	79.99%
Utilidad Neta	39,468.85	7,896.70	-31,572.15	79.99%

Fuente: Elaboración propia

NOTA: En lo real, el costo de los bienes vendidos asciende a S/194,069.00 y los gastos variables de bienes vendidos a S/108,782.00; según la empresa los agrupa en una sola cuenta: **Costo de bienes vendidos**, haciendo un total de S/302,851.00.

4.2.2. Estado de Situación Financiera 2011 el Presupuestado Frente a lo Real

Tabla N° 18

Estado de Situación Financiera Presupuestado Frente a lo Real 2011

EMPRESA SEGURIMASTER E.I.R.L.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO

(EXPRESADO EN SOLES)

DETALLE	2011 PRESUP.	2011 REAL	VAR	%
ACTIVO				
Activo circulante				
Efectivo	41,532.88	911.00	-40,621.88	97.81%
Cuentas a cobrar		143,692.00	143,692.00	100%
Inventario de materiales	46,177.81	11,398.00	-34,779.81	75.32%
Inventario de bienes terminados	14,278.38	22,297.00	8,018.62	56.16%
Total Activo Circulante	101,989.07	178,298.00	76,308.93	74.82%
Activo no circulante				
Inmueble maquinaria y equipo	33,525.00	35,093.00	1,568.00	4.68%
Depreciación acumulada	-20,156.00	-22,077.00	-1,921.00	9.53%
Total Activo no Circulante	13,369.00	13,016.00	-353.00	2.64%
Total Activo	115,358.07	191,314.00	75,955.93	65.84%
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo				
Cuentas por pagar	0.00	122,174.30	122,174.30	100%
Otras cuentas por pagar	0.00	1,811.00	1,811.00	100%
Impuestos a pagar	16,915.22	458.00	-16,457.22	97.29%
Total Pasivo	16,915.22	124,443.30	107,528.08	635.7%
Patrimonio				
Capital	9,000.00	9,000.00	0.00	0
Capital adicional	40,000.00	40,000.00	0.00	0
Resultados acumulados	9,974.00	9,974.00	0.00	0
Utilidad del ejercicio	39,468.85	7,896.70	-31,572.15	79.99%
Total Patrimonio	98,442.85	66,870.70	-31,572.15	32.07%
Total Pasivo y Patrimonio	115,358.07	191,314.00	75,955.93	65.84%

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Estado de Resultados 2012 el Presupuestado Frente a lo Real

Tabla N° 19

Estado de Resultados Presupuestado Frente a lo Real 2012

EMPRESA SEGURIMASTER E.I.R.L.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
(EXPRESADO EN SOLES)

DETALLE	2012 PRESUP.	2012 REAL	VAR	%
Ventas	408,000.00	358,250.00	-49,750.00	-12.19%
Menos: Gastos variables				
Costo de los bienes vendidos	287,351.22	302,500.00	15,148.78	5.27%
Gastos variables de bienes vendidos	13,495.68		-13,495.68	
Margen de contribución	107,153.10	55,750.00	-51,403.10	-47.97%
Menos: Gastos fijos				
Gastos indirectos de fábrica	11,204.45	12,200.00	995.55	8.89%
Gastos de ventas y administrativos	18,189.81	20,280.00	2,090.19	11.49%
Ingreso Neto de Operaciones	77,758.84	23,270.00	-54,488.84	-70.07%
Ingreso Neto antes del impuesto	77,758.84	23,270.00	-54,488.84	-70.07%
Menos: Impuestos (30%)	23,327.65	6,981.00	-16,346.65	-70.07%
Utilidad Neta	54,431.19	16,289.00	-38,142.19	-70.07%

Fuente: Elaboración propia

NOTA: En lo real, el costo de los bienes vendidos asciende a S/194,472.42 y los gastos variables de bienes vendidos a S/108,027.58; según la empresa los agrupa en una sola cuenta: **Costo de bienes vendidos**, haciendo un total de S/302,500.00.

4.2.4. Estado de situación financiera 2012 el Presupuestado Frente a lo Real

Tabla N° 20

Estado de Situación Financiera Presupuestado Frente a lo Real 2012

EMPRESA SEGURIMASTER E.I.R.L.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO

(EXPRESADO EN SOLES)

DETALLE	2012 PRESUP.	2012 REAL	VAR	%
ACTIVO				
Activo circulante				
Efectivo	83,085.72	4,057.00	-79,028.72	-95.12%
Cuentas a cobrar	0.00	53,370.00	53,370.00	100%
Inventario de materiales	50,795.59	15,820.00	-34,975.59	-68.86%
Inventario de bienes terminados	16,762.15	38,155.00	21,392.85	127.63%
Total Activo Circulante	150,643.47	111,402.00	-39,241.47	-26.05%
Activo no circulante				
Inmueble maquinaria y equipo	33,525.00	38,090.00	4,565.00	13.62%
Depreciación acumulada	-23,724.00	-27,090.00	3,366.00	14.19%
Total Activo no Circulante	9,801.00	11,000.00	1,199.00	12.23%
Total Activo	160,444.47	122,402.00	-38,042.47	-23.71%
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo				
Cuentas por pagar	0.00	1,892.30	1,892.30	100%
Obligaciones financieras	0.00	29,000.00	29,000.00	100%
Impuestos a pagar	7,570.43	8,350.00	779.57	10.30%
Total Pasivo	7,570.43	39,242.30	31,671.87	418.36%
Patrimonio				
Capital	9,000.00	9,000.00	0.00	
Capital adicional	40,000.00	40,000.00	0.00	
Resultados acumulados	49,442.85	17,870.70	-31,572.15	-63.86%
Utilidad del ejercicio	54,431.19	16,289.00	-38,142.19	-70.07%
Total Patrimonio	152,874.04	83,159.70	-69,714.34	-45.60%
Total Pasivo y Patrimonio	160,444.47	122,402.00	-38,042.19	-23.71%

Fuente: Elaboración propia

4.3. Matriz de Resultados

Tabla N° 21

Matriz de resultados obtenidos después de evaluar los presupuestos de la empresa.

MATRIZ ESTRATÉGICA E INDICADORES									
Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo estratégico	Indicador	Meta 2011		Variación %	Meta 2012		Variación %
				Presupuestado	Real		Presupuestado	Real	
Finanzas	Valor Económico Agregado	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad	5%	2.34%	-2.66%	10%	4.54%	-5.46%
		Aumentar la Liquidez	Liquidez	5	1.43	-3.57	5	2.84	-2.16
	Ingresos	Incrementar las Ventas	Ventas	20%	74.36%	54.36%	20%	6.28%	-13.72%
	Productividad	Incrementar la Rotación de materias primas	Rotación Materia Prima	10	17.03	7.03	15	12.29	-2.71
Clientes	Propuesta de Valor	Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	Reducción de Quejas	50%	23.03%	26.97%	50%	24.71%	-25.29%
		Incrementar el Porcentaje de Cotizaciones Aprobadas	Cotizaciones aprobadas/monto total de cotizaciones	80%	55.84%	24.16%	80%	68.68%	-11.32%
	Atracción de nuevos clientes	Incrementar la cartera de clientes	# Clientes nuevos / # total de clientes activos	30%	34.27%	4.27%	40%	37.24%	-2.76%
Procesos Internos	Proceso de Innovación	Incrementar el porcentaje de entregas a tiempo	Entregas a tiempo	50%	35.78%	-14.22%	50%	21.28%	-28.72%
		Disminuir el Porcentaje de Devoluciones	Devoluciones	50%	10.78%	-39.22%	50%	7.58%	-42.42%
Aprendizaje y crecimiento	Capital Humano: Atracción y Retención del Talento	Impulsar el Desarrollo Profesional del personal	Rotación de personal	30%	12.50%	-17.50%	30%	5.55%	-24.45%

Fuente: Elaboración propia

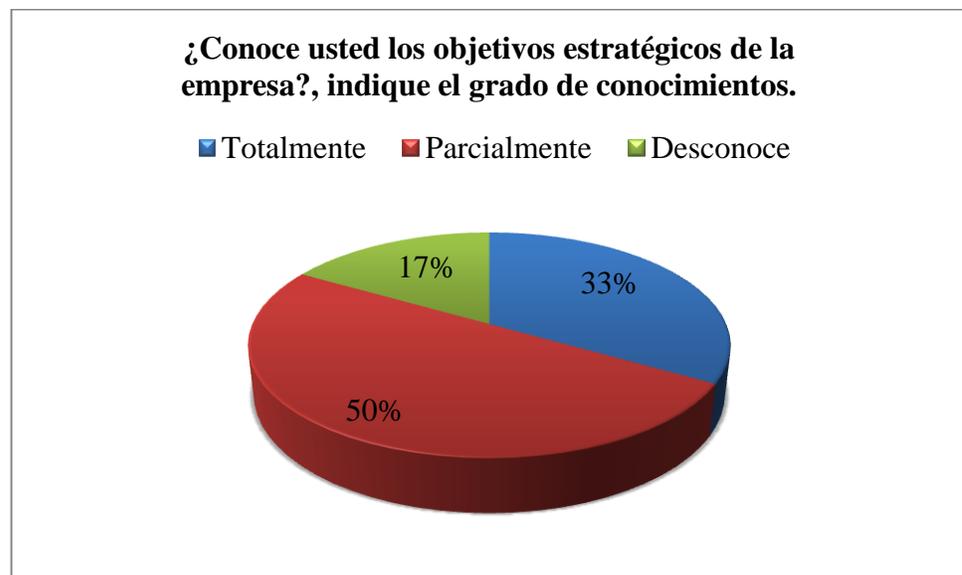
4.4. Encuesta y entrevista al personal

4.4.1. Encuesta al personal administrativo

Para poder demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011-2012. Se aplicó una encuesta el 16 de octubre del presente año al personal administrativo y se obtuvo los siguientes resultados.

Con respecto a las siguientes preguntas:

Gráfico N° 01



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Del personal administrativo encuestado, el 50% conoce algunos objetivos estratégicos de la empresa, el 33% conoce los objetivos de la empresa en su totalidad y el 17% restante no los conoce.

Gráfico N° 02



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

De los encuestados el 67% los conoce en su totalidad, cabe mencionar que dentro de este 67% hay personas que respondieron que no conocían los objetivos estratégicos de la empresa, el 33% conoce algunos objetivos estratégicos pero no en su totalidad

Gráfico N° 03

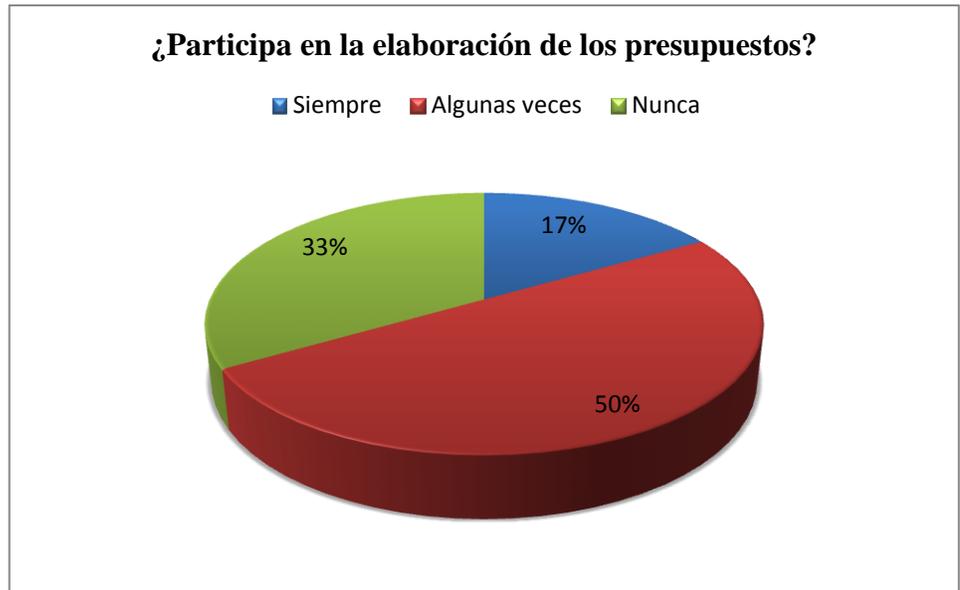


Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 50% respondió que se le informó de los objetivos generales de la empresa a destiempo, el 33% oportunamente y al 17% no les comunicaron cuales fueron los objetivos estratégicos y tácticos de la empresa. (Ver gráfico N° 01)

Gráfico N° 04

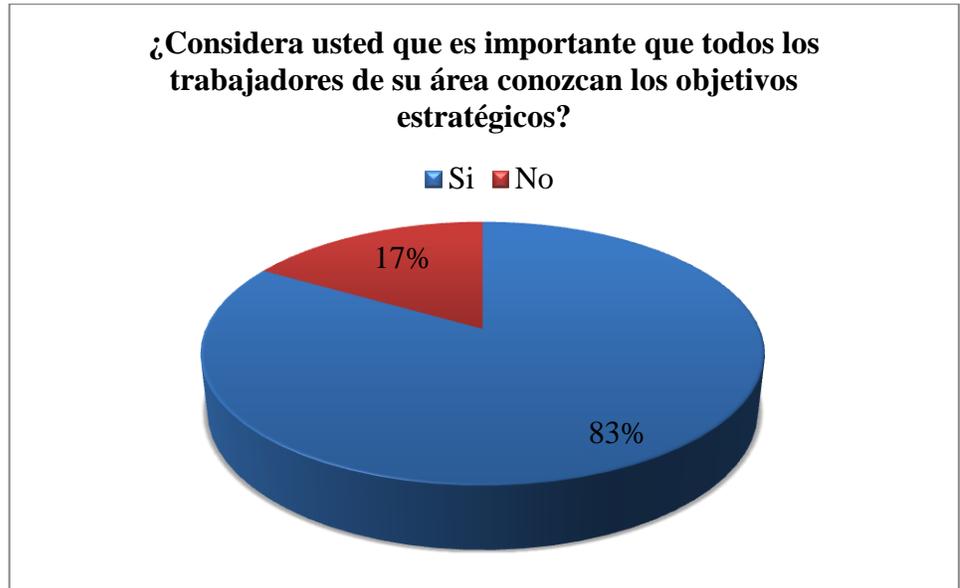


Fuente: Elaboración propia

Interpretación

De los encuestados, sólo el 17% respondió que siempre participan en la elaboración del presupuesto, lo que refleja que las áreas no están integradas al momento de elaborar el presupuesto; el 50% participa algunas veces y el 33% no participa de ninguna manera en la elaboración del presupuesto.

Gráfico N° 05

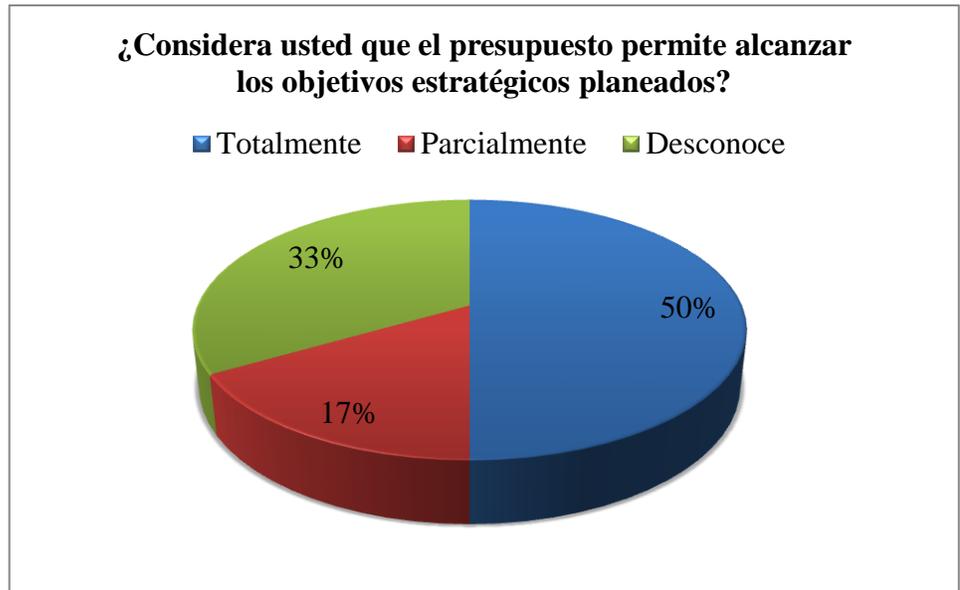


Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Sólo el 17% de los encuestados considera que no es importante que los demás trabajadores conozcan los objetivos estratégicos de la empresa, mientras que el 83% si considera que todos los trabajadores deberían conocer los objetivos estratégicos de la empresa.

Gráfico N° 06

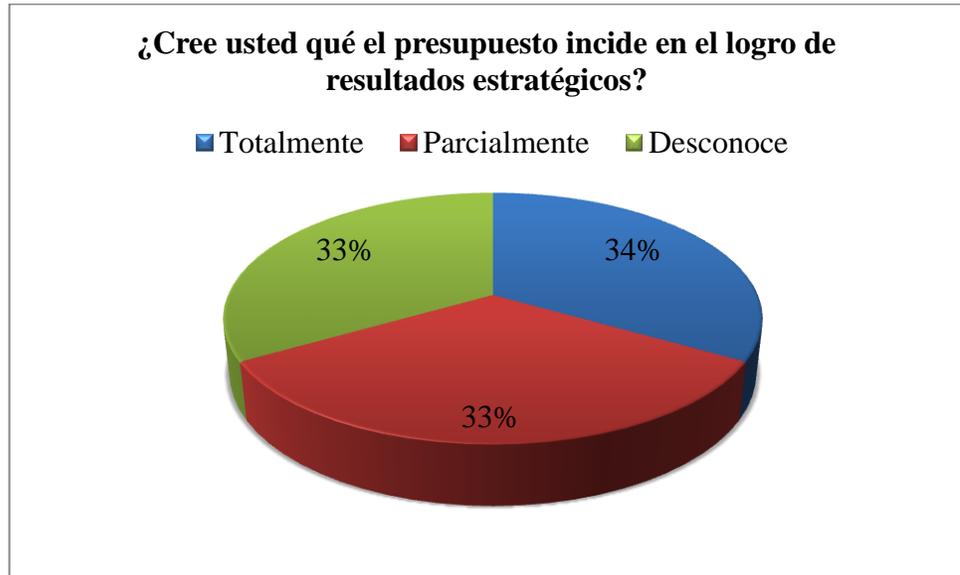


Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 50% de los encuestados considera que el presupuesto permite en su totalidad alcanzar los objetivos estratégicos planeados, el 17% que el presupuesto permite lograr algunos objetivos estratégicos, mientras que el 33% desconoce la función de los presupuestos.

Gráfico N° 07

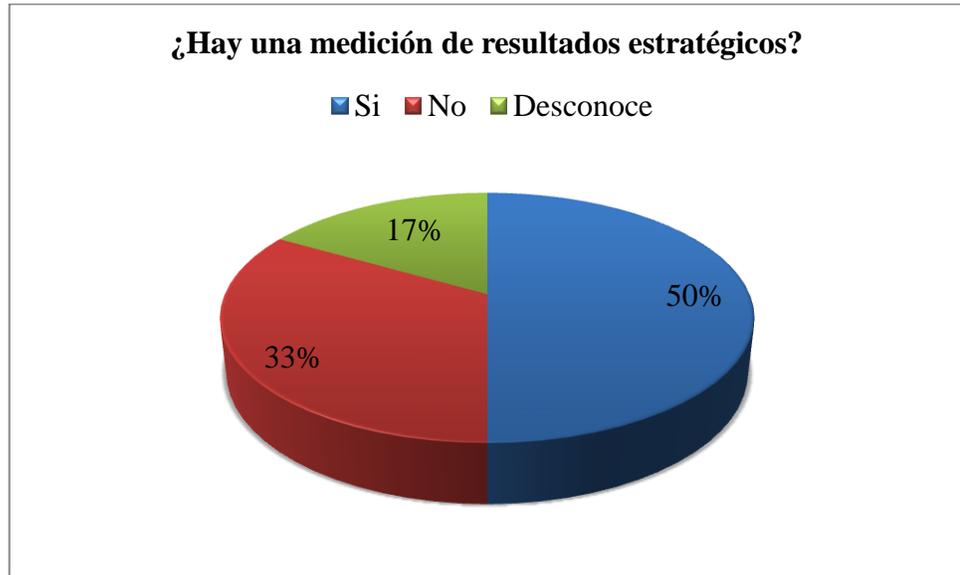


Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Del personal encuestado, el 34% cree que el presupuesto si incide en el logro de los resultados estratégicos, pero el 33% cree que de alguna manera el presupuesto si incide en los resultados estratégicos, mientras que el otro 33% desconoce la función de los presupuestos.

Gráfico N° 08

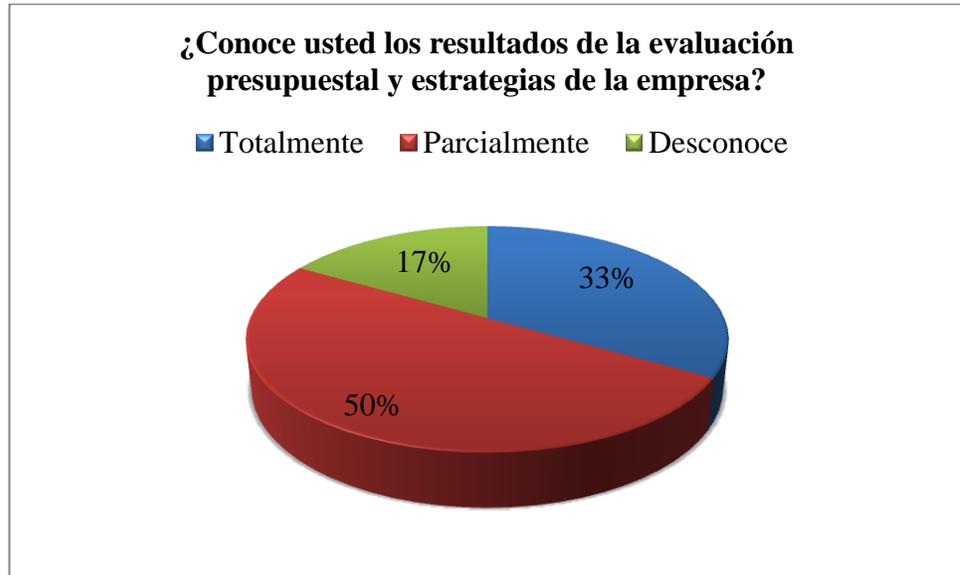


Fuente: Elaboración propia

Interpretación

De los encuestados, el 50% respondió que realizan una medición de los resultados obtenidos en la empresa, el 33% afirma que no se realiza ninguna medición de los resultados obtenidos y el 17% desconoce si se realiza o no una medición.

Gráfico N° 09

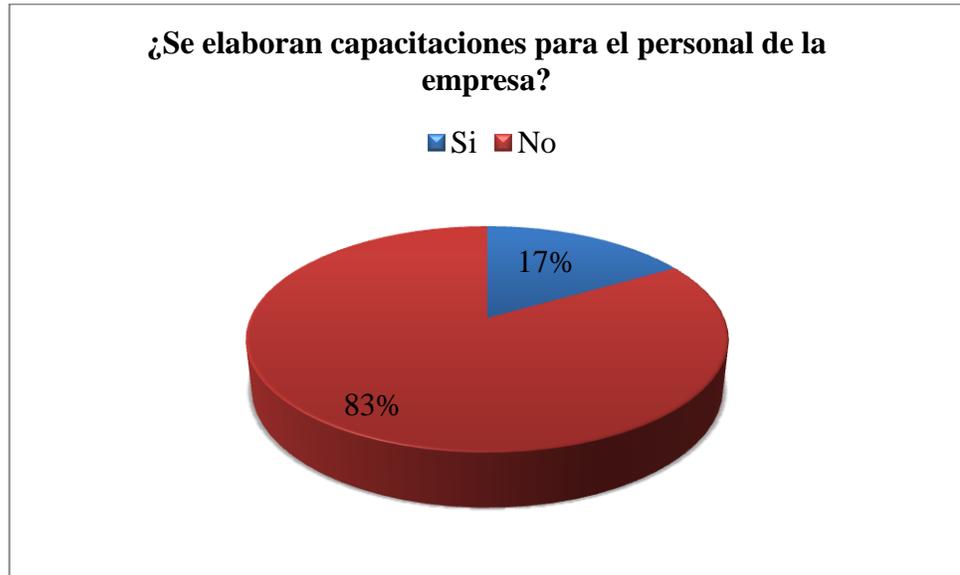


Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 33% de los encuestados conoce totalmente los resultados de la evaluación presupuestal y las estrategias de la empresa, el 50% conoce algunos resultados obtenidos (solo conoce los obtenidos en su área), y el 17% restante desconoce cuáles son los resultados obtenidos por la empresa.

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

De los encuestados el 83% afirmó que no se realizan capacitaciones al personal por parte de la empresa, mientras que el 17% afirmó que en algún momento recibieron capacitaciones.

4.4.2. Entrevista al Gerente General y Administrador

Para poder demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011-2012. Se aplicó una entrevista el 15 de octubre del presente año al gerente general y administrador de la empresa,

Tabla N° 22

¿Toman decisiones en su área, sobre aspectos de su competencia, analizando la información pertinente?

N°	Detalle		Respuesta
01	Gerente	Si	Porque esta constantemente analizando la competencia.
02	Administrador	Si	Porque está viendo los precios acerca de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Ambos entrevistados respondieron que si toman decisiones acerca de la área en que laboran.

Tabla N° 23

¿Para el logro de sus objetivos y metas, utiliza un instrumento de dirección de guía; en la implementación, organización y ejecución de sus actividades?

N°	Detalle		Respuesta
01	Gerente	Si	Plan estratégico y presupuesto, permiten orientar a la mejor toma de decisiones y alcanzar cada una de las metas propuestas.
02	Administrador	Si	Plan estratégico y los presupuestos, porque permiten la racionalización de recursos, no excederse en ciertos gastos, compras, etc. Puesto que se tienen metas establecidas y ayudan al logro de los objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Ambos entrevistados respondieron que si utilizan un instrumento de dirección de guía, en la implementación, organización y ejecución de sus actividades, para alcanzar sus objetivos y metas.

Tabla N° 24

¿Considera usted que el presupuesto permite alcanzar los objetivos estratégicos planeados?

N°	Detalle		Respuesta
01	Gerente	Si	Porque es una guía para el logro de los objetivos que se planearon en un primer momento.
02	Administrador	Si	Porque los presupuestos son una guía para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos planeados.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Ambos entrevistados respondieron que el presupuesto si permite alcanzar los objetivos estratégicos planeados.

Tabla N° 25

¿Considera que su empresa ha crecido, indique cuáles son las razones?

N°	Detalle		Respuesta
01	Gerente	Si	Tenemos un mejor posicionamiento en el mercado, productos de calidad y por ende nuestras ventas se incrementan. También tratamos de reducir nuestros costos variables para que al momento de incrementar nuestro precio haya un mayor margen.
02	Administrador	Si	Una razón es el posicionamiento en el mercado, esto llevo a que se incrementaran los precios de venta y como nuestros materiales son de calidad y con mejor acabado, se venden más. Además tratamos de mantener nuestros costos variables.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Ambos entrevistados respondieron que la empresa ha crecido por varias razones sobre todo por posicionamiento en el mercado y productos de calidad con buen acabado.

4.4.3. Entrevista al Personal Operativo

Para poder Demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011-2012. Se aplicó una entrevista el 15 de octubre del presente año, al personal operativo de la empresa,

Tabla N° 26

¿Sus sugerencias, producto de la experiencia en la ejecución de sus tareas, son escuchadas por sus superiores?

N°	Detalle		Respuesta
01	Operario	NO	Porque siempre que sugiero algo no lo toman en cuenta.
02	Operario	SÍ	Porque cuando hacemos instalaciones sugiero hacerlas más rápido pero aún no lo toman en cuenta.
03	Operario	SÍ	Escuchan mis sugerencias, pero no lo toman en cuenta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Dos operarios entrevistados respondieron que sus sugerencias si son escuchadas pero no aplicadas, en cambio un operario respondió que no es escuchado por sus superiores.

Tabla N° 27

¿Se le invita a participar en reuniones de trabajo de carácter informativo o de colaboración con la empresa?

N°	Detalle		Respuesta
01	Operario	NO	Porque hace mucho tiempo que no realizan reuniones.
02	Operario	NO	No al menos que yo sepa
03	Operario	SÍ	Para poder conocernos todos los trabajadores que laboran en la empresa y así trabajar en equipo en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Dos operarios entrevistados respondieron que no les invitan a participar en reuniones de trabajo, mientras que un operario respondió que si le invitan a participar en reuniones de trabajo, para que se familiaricen con el personal que labora en la empresa.

Tabla N° 28

¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?

N°	Detalle		Respuesta
01	Operario	NO	Nunca nos dicen cuales los objetivos de la empresa
02	Operario	NO	Creo que la empresa no tiene objetivos, y si los tiene no se cuales son.
03	Operario	NO	No sé cuáles son los objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

De los entrevistados ninguno conoce cuales son los objetivos estratégicos de la empresa, incluso uno de ellos cree que la empresa no tiene objetivos estratégicos.

Tabla N° 29

¿Considera usted que el presupuesto influye en el logro de los objetivos estratégicos planeados?

N°	Detalle		Respuesta
01	Operario	NO	Porque a veces hay instalaciones que están presupuestadas y las anulan y otras que salen de improviso.
02	Operario	NO	No hay presupuestos
03	Operario	SÍ	Si influye pero nosotros no aplicamos presupuestos de los trabajos que hacemos.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Solo un operario respondió que los presupuestos si influyen en el logro de objetivos pero cree que la empresa no realiza presupuestos o por lo menos no está informado, los otros operarios respondieron que no se realizan presupuestos.

Versus

Tabla N° 30

¿Si estuviera informado de lo que necesita la empresa y sus sugerencias fueran escuchadas, cree que mejoraría su desempeño laboral?

N°	Detalle		Respuesta
01	Operario	SI	Porque verían realmente las necesidades que tenemos nosotros los trabajadores y en las condiciones en las cuales estamos laborando.
02	Operario		
03	Operario		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Ambos operarios entrevistados respondieron que si sus sugerencias fueran escuchadas, su desempeño laboral mejoraría, porque la empresa se daría cuenta de las necesidades y las condiciones en las que están trabajando.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE

RESULTADOS

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el presente capítulo se analizaran los resultados que se presentaron en función a los objetivos. Para ello se analizó el presupuesto institucional, como se contrastó con la tabla de objetivos estratégicos; y luego se entrevistó al personal administrativo y operativo, para la contrastación de la hipótesis frente a los resultados.

El presupuesto de la empresa Segurimaster E.I.R.L. de acuerdo a los periodos en estudio, presentó los siguientes resultados (Ver Tabla N°04, N°07, N°11). Según la entrevista aplicada al personal se obtuvo: las ventas se incrementaron en un 20% igualmente el precio de venta y las unidades vendidas porque hubo mayor demanda, los costos de materiales no aumentaron y por último los gastos variables no tienen gran variación.

Según (Sinisterra, Gonzalo y Polanco, Luis, 2007). El presupuesto operativo es la expresión cuantitativa y acorde con la realidad de los planes de la organización en los cuales refleja la política de ventas, de compras y de gastos. Muestra en términos monetarios, los ingresos que genera la organización en un periodo de tiempo determinado, así como las compras, producción, costos y gastos en que deberá incurrir.

De lo analizado se infiere que el presupuesto para el periodo 2011-2012 se ha diseñado con ventas, compras, materia prima, producción, mano de obra gastos y resultados presupuestados. De lo cual se afirma que el presupuesto no ha permitido orientar los recursos físicos, logísticos, humanos de los objetivos tácticos y estratégicos.

Los objetivos estratégicos planeados están en función a la estrategia, con sus respectivos indicadores de gestión y cada uno de los indicadores refleja el porcentaje de las metas a alcanzar en el periodo 2011 y 2012 de la empresa. (Ver Tabla N°21).

En la matriz estratégica podemos observar que se adaptó de acuerdo a las necesidades de la empresa que fueron finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Las metas establecidas del 2011 con respecto a las metas del 2012 se incrementaron, como

podemos apreciar en la rentabilidad aumentó de un 5% a un 10%, la rotación de materia prima incremento de 10 a 15 veces y con respecto a la cartera de clientes creció de 30% a 40%; las metas de los indicadores de liquidez, ventas, reducción de quejas, cotizaciones aprobadas, entregas a tiempo, devoluciones y rotación de personal no presentaron ninguna variación.

Para Harold Koontz (2008). Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas presupuestos y programas, dado que son guías para la existencia de la empresa, tomar decisiones, evaluar el desempeño y mantener la racionalidad. Los objetivos deben estar bien integrados y deben comunicarse a tiempo al personal.

Al hacer el contraste de los objetivos estratégicos planeados frente a los reales, llegamos a la conclusión que los objetivos planeados no se han cumplido.

Como podemos ver en la tabla N°31 solo se cumplieron tres objetivos estratégicos con respecto al 2011 que fueron: las ventas alcanzaron el 371.80% esto quiere decir que superaron la meta planeada, de un 20% presupuestado lograron un 74.36%; con respecto a la rotación de materiales se alcanzó el 170.30% es decir sus materias primas rotaron 17.03 veces sobrepasando la meta planeada donde debería rotar 10 veces la materia prima; y por último el incremento de cartera de clientes se dio en un 114.23%, indica que lograron el 34.27% pues la meta planeada fue un 30%. Con relación a los objetivos establecidos sobre rentabilidad, liquidez, reducción de quejas, devolución de productos y rotación de personal no alcanzaron ni el 50% de las metas establecidas. Las cotizaciones aprobadas alcanzaron el 69.80% y las entregas a tiempo el 71.56% de las metas establecidas.

En el 2012, la rentabilidad, las ventas, la reducción de quejas, entregas a tiempo, devoluciones y rotación de personal no alcanzaron ni el 50% de la meta planeada; la liquidez alcanzó un 56.80% de lo planeado; la rotación de materia prima, las cotizaciones aprobadas y la cartera de clientes alcanzó más del 80% de la meta planeada. Por tal motivo podemos concluir que la mayoría de los objetivos estratégicos establecidos por la empresa en los años 2011-2012 no se cumplieron. (Ver anexos)

A continuación explicaremos la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos en los años de estudio. Para el 2011 (Ver Tabla N°17, N°18), las ventas reales ascendieron en S/. 7,079.00, los costos aumentaron, presentando una variación de S/.64,878.00 con respecto a lo presupuestado, los gastos de venta y administrativos disminuyeron en S/.4,207.93, la utilidad neta descendió 79.99% de lo presupuestado es decir con una variación de S/.31,572.15. El efectivo disminuyó de lo presupuestado en S/.40, 621.88 llegando a obtener en el estado de situación financiera real un monto de S/.911.00, las cuentas por cobrar aumentaron en S/.143,692.00, el inventario de materiales disminuyó en un 75.32% de lo presupuestado, el activo pasivo y patrimonio variaron en 65.84% del presupuesto.

En el 2012 (Ver Tabla N°19, N°20) las ventas reales disminuyeron en S/.49,750.00 de lo presupuestado, los gastos de venta y administrativos aumentaron en S/.2,090.19, la utilidad neta disminuyó en 70.07% de lo presupuestado. El efectivo disminuyó en S/.79,028.72, las cuentas por cobrar aumentaron en S/.53,370.00, el inventario de materiales disminuyó en S/.34975.59 de lo presupuestado, sin embargo los productos terminados ascendieron en S/.21,392.85; el activo, pasivo y patrimonio variaron a razón de 23.71% de lo presupuestado.

Para concluir, el presupuesto no incidió en el logro de objetivos estratégicos de la empresa en los años 2011-2012. De la entrevista realizada se concluyó gran parte del problema es que los trabajadores no conocen los objetivos estratégicos de la empresa y no saben que metas deberían haber cumplido; el 50% de los trabajadores desconoce que haya una medición de los objetivos estratégicos, pues el presupuesto muestra una expresión cuantitativa pero alejada de la realidad, la empresa tiene un sistema de costos poco eficiente pues debería reflejar todos los costos en los que incurre; asimismo debería haber servido como medio de comunicación entre las demás áreas, por otro lado el presupuesto debe servir como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente busca y poder lograr sus objetivos estratégicos.

Tabla N° 31

Alcance de objetivos estratégicos presupuestados frente a los reales en los años 2011-2012

ALCANCE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
Objetivo estratégico	Indicador	Meta 2011		Alcance %	Meta 2012		Alcance %
		Presupuestado	Real		Presupuestado	Real	
Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad	5%	2.34%	46.80%	10%	4.54%	45.40%
Aumentar la Liquidez	Liquidez	5	1.43	28.60%	5	2.84	56.80%
Incrementar las Ventas	Ventas	20%	74.36%	371.80%	20%	6.28%	31.40%
Incrementar la Rotación de materias primas	Rotación Materia Prima	10	17.03	170.30%	15	12.29	81.93%
Mejorar el grado de satisfacción de los clientes	Reducción de Quejas	50%	23.03%	46.06%	50%	24.71%	49.42%
Incrementar el Porcentaje de Cotizaciones Aprobadas	Cotizaciones aprobadas/monto total de cotizaciones	80%	55.84%	69.80%	80%	68.68%	85.85%
Incrementar la cartera de clientes	# Clientes nuevos / # total de clientes activos	30%	34.27%	114.23%	40%	37.24%	93.10%
Incrementar el porcentaje de entregas a tiempo	Entregas a tiempo	50%	35.78%	71.56%	50%	21.28%	42.56%
Disminuir el Porcentaje de Devoluciones	Devoluciones	50%	10.78%	21.56%	50%	7.58%	15.16%
Impulsar el Desarrollo Profesional del personal	Rotación de personal	30%	12.50%	41.67%	30%	5.55%	18.50%

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De los resultados de la investigación se tiene los siguientes resultados:

- 1) Se analizó la situación presupuestal de los años 2011-2012, en donde los presupuestos elaborados por la empresa Segurimaster E.I.R.L. no están cumpliendo con su función, asimismo los presupuestos deben semejarse a la realidad e integrar todas las áreas de la empresa, además se afirma que el presupuesto no ha permitido orientar los recursos físicos, logísticos, humanos de los objetivos estratégicos por qué están mal diseñados, no están hechos con las mínimas previsiones y no tienen una metodología adecuada.
- 2) En la matriz estratégica se detallaron los objetivos estratégicos contenidos en el plan estratégico 2011 – 2013; después de haber analizado se comparó los objetivos estratégicos planeados y los objetivos estratégicos logrados, llegando a la conclusión que la empresa Segurimaster no logró alcanzar la mayoría de sus objetivos estratégicos trazados en el plan estratégico.
- 3) El presupuesto no incidió en el logro de objetivos estratégicos de la empresa en los años 2011-2012 pues el presupuesto muestra una expresión cuantitativa pero alejada de la realidad, asimismo debería haber servido como medio de comunicación entre las demás áreas para el logro conjunto de los objetivos estratégicos planeados por la empresa.
- 4) Se ha comprobado que la aplicación de los presupuestos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. no incidió favorablemente en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, por la tanto nuestra hipótesis se desaprueba porque no existió una racionalización de los recursos, no orientó a la gerencia en la toma de decisiones, no se optimizaron los recursos y no motivó al personal al logro de los objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones se tuvo las siguientes recomendaciones:

1. La empresa debe de implementar un presupuesto de acuerdo a las necesidades de la empresa, que se asemeje a la realidad, que sea realizado conforme a normas técnicas y presente una metodología adecuada, capacitar al personal para la elaboración y control del presupuesto.
2. Se deben definir objetivos estratégicos alcanzables que orienten a la toma de decisiones, que sean útiles a la gerencia y que motive al personal a conseguir los objetivos estratégicos planeados por la empresa.
3. Tanto para el plan estratégico como para el presupuesto debería haber una medición constante de lo presupuestado con lo logrado, para ayudar a la gerencia en la toma de decisiones y poder modificar a tiempo los objetivos y metas planeadas por la empresa. Se deben preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo presupuestado y lo real.
4. El presupuesto debería incidir en logro de los objetivos estratégicos por lo tanto, la empresa debería adecuar los objetivos estratégicos y adaptarlos a la realidad para poder rediseñar los presupuestos y que sean un instrumento para el logro de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Burbano, J. & Ortiz, A. (1998). *Presupuestos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial McCraw-Hill Interamericana
- BURBANO; J. (Ed.). (1989). *Presupuesto.*, Colombia 658. 154 B94
- BURBANO, J. & ORTIZ, A. (1998). *Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Segunda Edición. 2004, Colombia: Editorial McCraw-Hill Interamericana
- Burbano, Ruiz, Jorge, (2004) *Presupuestos*. Colombia: Editorial McCraw-Hill Interamericana.
- Cárdenas y Nápoles, R. (2002) “*Presupuestos Teorías y Practicas* ”. México: McCraw-Hill Interamericana.
- Castillo, V. y Mendoz, L.(2007). *El Presupuesto Maestro y La Gestión Gerencial de la Empresa Factoría y Representaciones Silva S.R.L. TRUJILLO-2007*. Tesis para obtener Titulo de Contadores. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Cornejo, L. y Robles, C. (2010). *El Presupuesto Estándar y la Incidencia en el Control Gerencial de la empresa Facometal S.A.C. TRUJILLO-2010*. Tesis para obtener Titulo de Contadoras. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégico*. 5° Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer. Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Del Rio Gonzales, C. (2009). *Técnica Presupuestal*. México: Cengage Learning.

Diccionario de la real academia española citado por Ernesto Reyes Pérez, en *contabilidad de costos*, p. 152.

Fernández, L. y Mejía, D. (2002). *El presupuesto maestro, su incidencia en la gestión empresarial de la empresa comercializadora representaciones Punto Azul E.I.R.L.* Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Fremgen, J. (1976). *Accounting for managerial Analysis*. 4ta edition, Washington: Bureau Publications, p.150.

Koontz, H. (2008). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial*, 13va edición, Los Angeles: McCraw- Hill.

IPAE Programa de desarrollo Empresarial (2001). *Costos y Presupuestos para la Toma de Decisiones – Aporte Empresarial*. Lima

Lang, T. (1858). *Manual del contador de costos*, 1era. ed. Capital Federal, México: Noriega Editores. p.1295

Martínez, F. (1994). *Planeación estratégico creativa*. México: Editorial PAC. p. 73.

Meyes, J. (2004). *Gestión Presupuestaria*. Colombia: Ediciones Unicorte p. 21

- Mintzberg, H. y Quinn, J. (2002) El proceso Estratégico. Conceptos, contexto y casos. 3° Ed. México: Prentice Hall.
- Ramírez, D. (1994). *Contabilidad Administrativa*, México: 4ta edición, Editorial McCraw-Hill p.54
- Richardson, H. & Jones. (1993). *Administración & estrategia*. McGraw-Hill. México. p.3
- Rodríguez, J. (1998). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. ECAFGSA. 2da. Edición. México: Thomson Learning, p. 39.
- Schandel, D. Hofer, Ch. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West publishing, Los Angeles E.U.A.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología*. 5ta Edición. Bogotá: Editorial 3R Editores.
- Sinisterra, G. y Polanco, L. (2007). *Contabilidad Administrativa*. 2da. Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones p.258
- Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Planeación Estratégica - Teoría y casos*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Welsch, G. (2004) *Presupuesto, planificación y control de utilidades*. Colombia: Prentice Hall

WEBGRAFÍA

<http://conceptodefinicion.de/resultado/#ixzz2eXFbd5QK>

<http://definicion.de/distribucion/#ixzz2eX602o00>

[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20\(Parte%20segunda\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20(Parte%20segunda).pdf)

<http://es.thefreedictionary.com/coordinar>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

http://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_estrat%C3%A9gicos

<http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20110401071710AAHzZYK>

<http://finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com/2011/06/importancia-de-las-finanzas.html>

<http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>

http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catorg/material/12_proceso_adm.pdf

http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos/imp

<http://www.degerencia.com/tema/efectividad> (agosto 2013).

<http://www.deguate.com.gt/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm#.UmhnfflyGvg>

http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/9/38459/Definici%C3%B3n_de_Metas.pdf

<http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=definicion+de+EFICACIA+EFICIENCIA+Y+EFFECTIVIDAD&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CEQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fw>

www.cpscetec.com.br%2Fbrasil_cuba%2Fmaterial_cuba%2Feficacia_y_eficiencia.doc&ei=G6ovUqiBBIGS9gSG1IDoCA&usg=AFQjCNHt-ZXtNOmA90NT3f6Skjiu3My_Yw&bvm=bv.51773540,d.eWU

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=definicion+de+planear+coordinar+controlar&source=web&cd=8&cad=rja&ved=0CFQQFjAH&url=http%3A%2F%2Fjlm564.files.wordpress.com%2F2010%2F04%2Fdefinicion-de-administracion.doc&ei=Ma4vUv67O4-88wTu6IGYCQ&usg=AFQjCNGNuCnmwO1mq56L_wJ2utU12LdZjw&bvm=bv.51773540,d.eWU

http://www.metalmecanica.com/mm/secciones/MM/ES/MAIN/IN/INFORMES_ESPECIALES/doc_86569_HTML.html?idDocumento=86569

<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos60/financiero-outsourcing-ancash/financiero-outsourcing-ancash.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml#obre>

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

<http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/El-Presupuesto-Maestro.pdf>

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

OBJETIVO:

Demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011-2012.

INDICACIONES:

Coloque con un aspa (x) en el paréntesis la respuesta que Ud. elija o rellene en las líneas punteadas, de ser necesario.

I. DATOS GENERALES

Sexo : F () M ()
Área en que labora :
Profesión :
Ocupación :
Edad :

II. PREGUNTAS

1. **¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la empresa?, indique el grado de conocimientos.**

Totalmente ()
Parcialmente ()
Desconoce ()

2. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de su Área?

- Totalmente ()
- Parcialmente ()
- Desconoce ()

3. ¿Le comunicaron los objetivos estratégicos y tácticos generales de la empresa oportunamente?

- Oportunamente ()
- A destiempo ()
- No le comunicaron ()

4. ¿Participa en la elaboración de los presupuestos?

- Siempre ()
- Algunas veces ()
- Nunca ()

5. ¿Considera usted que es importante que todos los trabajadores de su área conozcan los objetivos estratégicos?

- SI ()
- NO ()

6. ¿Considera usted que el presupuesto permite alcanzar los objetivos estratégicos planeados?

- Totalmente ()
- Parcialmente ()
- Desconoce ()

7. ¿Cree usted qué el presupuesto incide en el logro de resultados estratégicos?

Totalmente ()

Parcialmente ()

Desconoce ()

8. ¿Hay una medición de resultados estratégicos?

Si ()

No ()

Desconoce ()

9. ¿Conoce usted los resultados de la evaluación presupuestal y estrategias de la empresa?

Totalmente ()

Parcialmente ()

Desconoce ()

10. ¿Se elaboran capacitaciones para el personal de la empresa?

SI ()

NO ()

ANEXO N° 02

ENTREVISTA AL GERENTE Y ADMINISTRADOR

OBJETIVO:

Demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011-2012.

I. DATOS GENERALES

Sexo : F () M ()
Área en que labora :
Profesión :
Ocupación :
Edad :

II. PREGUNTAS

1. ¿Toman decisiones en su área, sobre aspectos de su competencia, analizando la información pertinente?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Para la consecución de sus objetivos y metas, utiliza un instrumento de dirección de guía; en la implementación, organización y ejecución de sus actividades?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Considera usted que el presupuesto permite alcanzar los objetivos estratégicos planeados?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Considera que su gestión es significativamente favorable con la aplicación de los presupuestos?

.....
.....
.....
.....

ANEXO N° 03

ENTREVISTA A TRABAJADORES OPERATIVOS

OBJETIVO:

Demostrar la incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa Segurimaster E.I.R.L. - Trujillo 2011-2012.

I. DATOS GENERALES

Sexo : F () M ()
Área en que labora :
Profesión :
Ocupación :
Edad :

II. PREGUNTAS

1. **¿Sus sugerencias, producto de la experiencia en la ejecución de sus tareas, es escuchada por sus superiores?**

.....
.....
.....
.....

4.1.1. ¿Se le invita a participar en reuniones de trabajo de carácter informativo o de colaboración con la empresa?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Conoce cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Considera usted que el presupuesto influye en el logro de los objetivos estratégicos planeados?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Si estuviera informado de lo que necesita la empresa y sus sugerencias fueran escuchadas, cree que mejoraría su desempeño laboral?

.....
.....
.....
.....

ANEXO N° 04

INDICADORES

4.2. Indicadores

4.2.1. Rentabilidad

❖ Año 2011

Formula:

$$RT = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta Neta}} \times 100$$

$$RT = \frac{7,896.70}{337,079} \times 100 = 2.34\%$$

Interpretación:

Por cada S/.100 soles de venta, se genera 2.34% de utilidad

❖ Año 2012

Fórmula:

$$RT = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta Neta}} \times 100$$

$$RT = \frac{16,289}{358,250} \times 100 = 4.54\%$$

Interpretación:

Por cada S/. 100 soles de venta, se genera 4.54% de utilidad

4.2.2. Liquidez

❖ Año 2011

Fórmula

$$Liquidez = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$Liquidez = \frac{178,298}{124,443.30} = 1.43$$

Interpretación:

Por cada sol de deuda se dispone de S/. 1.43 para cumplir con tales obligaciones.

❖ Año 2012

Formula

$$Liquidez = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$Liquidez = \frac{111,402.00}{39,242.30} = 2.84$$

Interpretación:

Por cada sol de deuda se dispone de S/. 2.84 para cumplir con tales obligaciones.

4.2.3. Incremento de Ventas

❖ Año 2011

Formula

$$\% \text{ ventas} = \frac{\text{Venta Periodo Actual}}{\text{Venta Periodo Anterior}} - 1 \times 100$$

$$\% \text{Ventas} = \frac{337,079}{193,322} - 1 \times 100 = 74.36\%$$

Interpretación

Las ventas se incrementaron en un 74.36% con respecto al año anterior

❖ Año 2012

Formula

$$\% \text{ ventas} = \frac{\text{Venta Periodo Actual}}{\text{Venta Periodo Anterior}} - 1 \times 100$$

$$\% \text{ ventas} = \frac{358,250}{337,079} - 1 \times 100 = 6.28\%$$

Interpretación

El incremento de las ventas del año 2012 fueron 6.28% con respecto al año 2011.

4.2.4. Rotación de Materias Primas

❖ Año 2011

Formula

$$ROTACION \ MATERIAS \ PRIMAS = \frac{\textit{Compra de materias primas}}{\textit{Existencia de materias primas}}$$

$$ROTACION \ MATERIAS \ PRIMAS = \frac{194,069.65}{11,398} = 17.03$$

Interpretación

La empresa a rotado sus materias primas 17.03 veces.

❖ **Año 2012**

Formula

$$ROTACION MATERIAS PRIMAS = \frac{\textit{Compra de materias primas}}{\textit{Existencia de materias primas}}$$

$$ROTACION MATERIAS PRIMAS = \frac{194,472.42}{15,820.00} = 12.29$$

Interpretación

Las materias primas rotaron 12.29 en el inventario de la empresa

4.2.5. Número de Quejas

❖ **Año 2011**

Formula

$$\textit{Quejas} = \frac{\textit{numero de quejas atendidas}}{\textit{numero total de quejas}}$$

$$\textit{Quejas} = \frac{38}{165} \times 100 = 23.03\%$$

Interpretación

Se atendieron el 23.03% de las quejas de los clientes en el año 2011

❖ **Año 2012**

Formula

$$\text{Quejas} = \frac{\text{numero de quejas atendidas}}{\text{numero total de quejas}}$$

$$\text{Quejas} = \frac{43}{174} \times 100 = 24.71\%$$

Interpretación

Se atendieron el 24.71% de las quejas de los clientes en el año 2012

4.2.6. Número de Cotizaciones Aprobadas

❖ **Año 2011**

Formula

$$\text{Cotizaciones} = \frac{\text{número de cotizaciones aprobadas}}{\text{número total de cotizaciones entregadas}}$$

$$\text{cotizaciones} = \frac{129}{231} \times 100 = 55.84\%$$

Interpretación

De un total de 231 cotizaciones entregadas a los clientes se aprobaron 129, que viene a ser el 56% de cotizaciones aprobadas en el año 2011

❖ **Año 2012**

Formula

$$\text{Cotizaciones} = \frac{\text{número de cotizaciones aprobadas}}{\text{número total de cotizaciones entregadas}}$$

$$\text{cotizaciones} = \frac{182}{265} \times 100 = 68.68\%$$

Interpretación

De un total de 265 cotizaciones entregadas a los clientes se aprobaron 182, que viene a ser el 69% de cotizaciones aprobadas en el año 2012

4.2.7. Número de Clientes Nuevos

❖ **Año 2011**

Formula

$$\text{Clientes} = \frac{\text{número de clientes nuevos}}{\text{número total de clientes activos}}$$

$$\text{Clientes} = \frac{49}{143} \times 100 = 34.27\%$$

Interpretación

De un total de 143 clientes activos, se captaron solo 49 clientes nuevos, que viene a ser el 34.27% de clientes nuevos en el año 2011

❖ **Año 2012**

Formula

$$\text{Clientes} = \frac{\text{número de clientes nuevos}}{\text{número total de clientes activos}}$$

$$\text{Clientes} = \frac{73}{196} \times 100 = 37.24\%$$

Interpretación

De un total de 196 clientes activos, se captaron solo 73 clientes nuevos, que viene a ser el 37.24% de clientes nuevos en el año 2011

4.2.8. Entrega o Instalación de Productos a Tiempo

❖ **Año 2011**

Formula

$$\text{Entrega a tiempo} = \frac{\text{número de unidades entregas a tiempo}}{\text{número total de unidades vendidas}}$$

$$\text{Entrega a tiempo} = \frac{73}{204} \times 100 = 35.78\%$$

Interpretación

De un total de 204 productos vendidos solo se entregaron a tiempo 73 productos que representa el 35.78% de entregas a tiempo en el año 2011

❖ **Año 2012**

Formula

$$\text{Entrega a tiempo} = \frac{\text{número de unidades Entregas a tiempo}}{\text{número total de unidades vendidas}}$$

$$\text{Entrega a tiempo} = \frac{66}{211} \times 100 = 21.28\%$$

Interpretación

De un total de 211 productos vendidos solo se entregaron a tiempo 66 productos que representa el 21.28% de clientes nuevos en el año 2012

4.2.9. Número de Devoluciones

❖ **Año 2011**

Formula

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{número de devoluciones}}{\text{número total de unidades vendidas}}$$

$$\text{Clientes} = \frac{22}{204} \times 100 = 10.78\%$$

Interpretación

De un total de 204 unidades vendidas, los clientes nos devolvieron 22 unidades por lo tanto el 10.78% de clientes nos devolvieron el producto para cambiarlo por uno nuevo en el año 2011

❖ **Año 2012**

Formula

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{número de devoluciones}}{\text{número total de unidades vendidas}}$$

$$\text{Devoluciones} = \frac{16}{211} \times 100 = 7.58\%$$

Interpretación

De un total de 211 unidades vendidas, los clientes nos devolvieron 16 unidades por lo tanto el 7.58% de clientes nos devolvieron el producto para cambiarlo por uno nuevo en el año 2012

4.2.10. Rotación de Personal

❖ **Año 2011**

Formula

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\text{contrataciones} - \text{despidos}}{\text{número total de empleados activos}}$$

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{4 - 2}{16} \times 100 = 12.50\%$$

Interpretación

El índice de 12.50%, indica que la empresa ha crecido en 12.50% durante el año 2011, pero también indica que la rotación es alta y disminuye la estabilidad.

❖ Año 2012

Formula

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\text{contrataciones} - \text{despidos}}{\text{número total de empleados activos}}$$

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{2 - 1}{18} \times 100 = 5.55\%$$

Interpretación

El índice de 5.55%, indica que la empresa ha crecido en 5.55% durante el año 2011, pero también indica que la rotación es baja y aumenta la estabilidad.