



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS**

**OPTIMIZACION DEL PROCESO DE CONTROL EN LA EJECUCION DEL
PRESUPUESTO DE LA EMPRESA ORINOCO IRON, S.C.S.**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en
Administración de Empresas, Mención: Finanzas**

Puerto Ordaz, Julio 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS**

**OPTIMIZACION DEL PROCESO DE CONTROL EN LA EJECUCION DEL
PRESUPUESTO DE LA EMPRESA ORINOCO IRON, S.C.S.**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en
Administración de Empresas, Mención: Finanzas**

**Presentado Por:
Lic. Dayana Vargas
C.I.: V - 15.781.399**

**Asesor:
Prof. Christian Viatour**

Puerto Ordaz, Julio 2015

DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso**, porque con Él todo es posible

A mi hija, **Diana Manuela**, quien es la luz que ilumina mis días.

A mi esposo, **Manuel**, quien todos los días me da ánimos para seguir adelante en esta cruzada de tener un mejor futuro para la familia.

A mi madre, **Delis**, pilar fundamental en mi vida, porque con su amor y cariño, me ha enseñado a tener fe y confianza en los desafíos que me enfrentó diariamente en mi rol de mujer profesional.

A mis hermanos, **Freddy y Deyelis**, porque sin ellos, sería muy difícil enfrentar este reto.

A mi padre, **Freddy (+)**, quien desde donde esté me cuida siempre.

Los quiero mucho,
Dayana

AGRADECIMIENTO

A **Dios Todopoderoso**, por bendecirme y así llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la empresa **Orinoco Iron, S.C.S.**, por permitirme usar uno de sus problemas como punto focal de este trabajo y así darle una solución viable.

A la **Universidad Católica “Andrés Bello”**, por darme la oportunidad de estudiar y ser cada día mejor profesional.

Al personal del Departamento de Presupuesto de la empresa **Orinoco Iron, S.C.S.**, por los conocimientos, experiencia, paciencia y motivación, a fin de lograr terminar mis estudios con éxito.

A los tutores industrial y académico, Ing. y a los jurados, por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la tesis.

A todas aquellas personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

A **Ciudad Guayana**, tierra de gracia enclavada en un gran país, llamado **Venezuela**, donde los sueños se hacen realidad y donde el talento es cada vez maspreciado.

Dios y la Virgen les colmen de mil bendiciones,
Dayana

INDICE GENERAL

Contenido	pág.
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	IV
INDICE GENERAL.....	V
LISTA DE CUADROS.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación e Importancia.....	10
Alcance y Delimitación de la Investigación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	15
Bases Legales.....	28
Sistema de Variables.....	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	32
Población y Muestra.....	33
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	34
Técnicas de Análisis de Datos.....	35

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Cuestionario Aplicado al Personal Supervisado	37
Cuestionario Aplicado al Personal Supervisorio	45

CAPÍTULO V: LA PROPUESTA

Título de la Propuesta	57
Justificación	57
Factibilidad de la Propuesta.....	57
Alcance de la Propuesta	58
Objetivos de la Propuesta.....	59
Objetivo General	59
Objetivos Específicos	59
Desarrollo de la Propuesta	60
Relación Causa – Efecto	61
Establecimiento de Indicadores y Metas.....	62

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	68
Recomendaciones	70

BIBLIOGRAFIA	73
---------------------------	-----------

ANEXOS.....	76
--------------------	-----------

LISTA DE CUADROS

Cuadro No.	pág
1 Operacionalización de los Objetivos	31
2 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con el Diagnostico General	37
3 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con las Características del Presupuesto	39
4 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con la Clasificación del Presupuesto	41
5 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con las Fases del Proceso Presupuestario.....	43
6 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con la Gestión Financiera	45
7 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con los Objetivos de la Gestión Financiera	47
8 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con los Objetivos de la Planificación Estratégica	48
9 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con el Análisis Financiero	50
10 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con la Planificación Financiera	52
11 Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con los Indicadores Financieros	55
12 Objetivos Estratégicos del Departamento de Presupuesto de Orinoco Iron, S.C.S.....	60

13	Mapa Estratégico y Relación Causa – Efecto del Departamento de Presupuesto.....	61
14	Cuadro de Mando Integral: Objetivos, Indicadores e Iniciativas para el Departamento de Presupuesto	62
15	Cuadro de Mando Integral: Plan de Comunicación	67

LISTA DE FIGURAS

Figura No.		pág
1	Estructura de Cuadro de Mando Integral	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No.	pág.
1 Representación Gráfica en Relación con el Diagnóstico General...	37
2 Representación Gráfica en Relación con las Características del Presupuesto.....	39
3 Representación Gráfica en Relación con la Clasificación del Presupuesto.....	42
4 Representación Gráfica en Relación con la Clasificación del Presupuesto.....	43
5 Representación Gráfica en Relación con el Diagnóstico General. .	45
6 Representación Gráfica en Relación con los Objetivos de la Gestión Financiera.....	47
7 Representación Gráfica en Relación con los Objetivos de la Planificación Estratégica.....	49
8 Representación Gráfica en Relación con el Análisis Financiero. ...	50
9 Representación Gráfica en Relación con la Planificación Financiera	53
10 Representación Gráfica en Relación con los Indicadores Financieros	55

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS**

**PROGRAMA DE ESPECIALIZACION ADMINISTRACION DE EMPRESAS,
MENCION: FINANZAS**

**OPTIMIZACION DEL PROCESO DE CONTROL EN LA EJECUCION DEL
PRESUPUESTO DE LA EMPRESA ORINOCO IRON, S.C.S.**

Autora: Dayana Vargas
Tutor: Christian Viatour
Fecha: Mayo 2015

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general optimizar la utilidad del presupuesto como herramienta en la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., ubicada en Puerto Ordaz, Estado Bolívar, para lo cual se describió el tipo de presupuesto que en ella se utiliza, así como su gestión financiera, con el fin de establecer la utilidad de la ejecución presupuestaria que ella tiene. Para lograr estos objetivos, la investigación se fundamentó en un estudio descriptivo, con una población de 20 empleados. Por tratarse de una población finita, la totalidad de los mimos se constituyó en la muestra del estudio, para quienes se diseñaron dos (02) instrumentos, ambos de preguntas cerradas, una para ser aplicado a los 15 empleados y otro para ser aplicado a las cinco (5) personas que laboran a nivel supervisorio. Una vez aplicados ambos instrumentos, se procesaron a través del sistema Excel y se analizaron utilizando las técnicas de estadística descriptiva, apoyada en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual, con representación gráfica respectiva. Se concluyó que la empresa Orinoco Iron, S.C.S. debe reflejar los flujos de efectivo a través del presupuesto de efectivo a fin de ofrecer claridad a la organización, así como mejorar las actividades operacionales y de planeación tomando en cuenta el Cuadro de Mando Integral.

Palabras claves: Presupuesto, gestión financiera, cuadro de mando integral (CMI), planificación financiera.

INTRODUCCION

El ámbito económico actual se ve influenciado por diversos fenómenos de su entorno, tanto así, que las empresas se ven envueltas en la economía regional, nacional y mundial, e irse adaptando e innovando según las exigencias y variaciones del mundo globalizado, para adherirse a la unificación del mercado, crecimiento competitivo, improvisaciones, entre otros.

En este sentido, el área gerencial se ha convertido en una estructura clave dentro del ambiente organizacional, porque tiene bajo su mando, la creación de planes, metas y objetivos que debe alcanzar la empresa en un futuro inmediato y a largo plazo. Sobre este particular, los gerentes se han dado a la tarea de adaptar sus procesos utilizando técnicas del control de mando integral (CMI), como el conjunto de indicadores de actuación relacionados con las medidas de rentabilidad y los rendimientos del capital empleado para alcanzar la capacidad optimizada en pro del talento humano con el que cuenta.

Sobre este aspecto, la gestión financiera permitió que la organización controlara todas sus operaciones, tomando en cuenta las decisiones más idóneas usando los objetivos empresariales, y contribuyendo a mantener la efectividad y eficiencia operacional. Todo ello con la intención de controlar las metas económicas propuestas.

Por otra parte, resulta oportuno referirse a la correlación precisa que existe entre la gestión financiera y la toma de decisiones inherentes al tamaño y composición de los activos, el nivel y estructura de la financiación y la política de dividendos, para hacer posible el enfoque de los factores claves como la optimización del beneficio y la riqueza.

Es por ello, que se planteará la presente investigación, orientada a la determinación de la utilidad del presupuesto como herramienta en la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., ubicada en Puerto Ordaz, Estado Bolívar, en un período de doce (12) meses, comprendidos entre Enero a Diciembre del 2014.

Por lo antes expuesto, es preciso conceptualizar la Gestión Financiera, que según Berman, K, Knight, J, y Case, J. (2014), implica que:

Los miembros de una compañía funcionan mucho mejor cuando saben cómo se mide el éxito financiero de una empresa y cómo pueden tener un impacto en el rendimiento de la misma. El término que utilizamos para definir ese conocimiento es inteligencia financiera.” (p. i)

De allí, se parte que la gestión financiera hoy por hoy, no es simplemente una optimización de los recursos encontrados en la organización, sino que implica un equilibrio entre todos los que la componen y así, se puede contar con una toma de decisiones relevantes y acertadas al momento de invertir, porque se contará con información financiera veraz y oportuna, obteniendo además los niveles de eficiencia y rentabilidad al utilizar de forma idónea los recursos financieros.

Por otra parte, para lograr la optimización de la gestión financiera en la empresa, una de las principales herramientas del control de gestión, lo constituye el presupuesto, cuya misión es proyectar los ingresos, costos y gastos que se quieren lograr dentro de un periodo determinado, tomando la capacidad instalada de la organización.

Sin embargo, en la actualidad, las empresas carecen de la orientación y diseño optimizado del presupuesto, y lógicamente cómo influye en la gestión financiera. Este es el caso de la empresa, objeto de estudio, Orinoco Iron,

S.C.S., por lo que se desarrolló esta investigación con el fin de determinar la utilidad del presupuesto como herramienta de gestión financiera utilizando el cuadro de mando integral.

Y para lograr esta misión, esta investigación se realizó dentro de una estructura de seis (06) capítulos, de los cuales, el primero definió y delimitó la situación objeto de estudio, explicado a su vez las razones que la justificaron y los respectivos objetivos, así como el alcance y delimitación de la investigación.

De igual manera, el segundo capítulo presentó la información de los antecedentes que representaron un aporte a la investigación, así como los elementos teóricos que sustentaron el estudio, las bases legales y la operacionalización de las variables.

Seguidamente, el capítulo tercero, explicó y detalló la metodología utilizada, el tipo de investigación, haciendo referencia también a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población, muestra y técnicas de análisis de datos.

El capítulo IV se refirió al análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en el capítulo V se incorpora el modelo optimizado del control presupuestario usando el control de mando integral. Posteriormente en el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas del análisis realizado y finalmente, se anexan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las empresas de hoy en día se ven afectadas cada vez más por la globalización y los efectos que ella conlleva. Los mercados son cada día más exigentes, por lo que es muy importante que las organizaciones se adapten a las innovaciones del entorno y que puedan mantenerse así por mucho tiempo.

Adicionalmente, la vacilación del ambiente, los radicales cambios de los bienes y servicios, la entrada de nuevos competidores y la proliferación de tecnologías innovadoras, hacen forzosa la admisión de estrategias que permitan la optimización del ejercicio organizacional para lograr la perfección continua, enfocándose hacia un consumidor más exigente y uno de los pilares fundamentales para su crecimiento.

Es por ello, que expertos en gerencia como Kaplan y Norton (2014), se han dedicado a la importante labor de analizar las variables que inciden directa e indirectamente en las organizaciones, a fin de participar con información que aporte decisiones alineadas a los nuevos modelos.

En este sentido, la gestión financiera vista a través de las enseñanzas de Kaplan y Norton (2014) conlleva a minimizar los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades y recursos, a través de métodos, instrumentos y objetivos que buscan establecer en la organización, los pronósticos y metas a través de los medios con los que cuentan.

De igual forma, la gestión financiera está relacionada directamente con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de financiación y a la política de dividendos a través de dos (2) factores importantes, como son: la maximización del beneficio y la optimización de la riqueza. Lo que implica que para lograr estos objetivos, es necesario buscar una herramienta como el cuadro de mando integral, que garantice la consecución de las metas finales por los creadores y responsables de ejecutar el plan financiero.

En cuanto a la importancia de la gestión financiera, ésta se halla en el control de todas las operaciones para la toma de decisiones, tomando en cuenta nuevas fuentes de inversión, optimizar la efectividad y eficiencia operacional, cumpliendo las leyes y regulaciones, entre otros. Es así como la gestión y todas las herramientas implícitas, se convierten en la opción gerencial viable para convertir a la organización en un ente competitivo y capaz de adaptarse a las exigencias y cambios del contexto donde opera.

De lo anteriormente expuesto, se desglosa que la planificación de la gestión financiera basada en un cuadro de mando integral permitirá idear los ingresos y activos, sobre la base estratégica de producción y mercadotecnia, que facilitarán reconocer los recursos necesarios para lograr dichas proyecciones. Esto contribuirá con el aprovechamiento de las finanzas a través de un presupuesto más cónsono y optimizando los diferentes procesos de la organización.

Bajo este contexto, Norton y Kaplan (2014), refieren la planificación financiera a través del cuadro de mando integral como el patrón piloto que se convierte en una herramienta útil para la gestión estratégica, fundamentándose en la tesis de objetivos, indicadores e iniciativas

estratégicas, bajo las relaciones de causa y efecto a través de un mapa estratégico de cuatro (4) perspectivas básicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje – Crecimiento, lo que conlleva a una estrategia en objetivos directamente relacionados y medidos a través de los indicadores y alineados por iniciativas. El éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral radica en la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Es así como el punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa, porque la estrategia guía el proceso de planificación financiera estableciendo las directrices de desarrollo del negocio y metas de crecimiento. Es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaboración de planes, su implementación y revisión al ser ejecutados para comparar las discrepancias entre los resultados reales y los pronosticados.

Es por lo antes expuesto, que las organizaciones en la actualidad, buscan actualizar las herramientas utilizadas en sus distintos procesos internos, siempre y cuando logren optimizar los recursos físicos, financieros y humanos, para alcanzar metas y objetivos con una minimización de los recursos a través de un presupuesto que le permita hacer frente a la principal preocupación de los gerentes y administradores, que es: Calcular sus gastos en función de los ingresos reales de un periodo determinado.

Sobre este aspecto, cabe destacar que en Venezuela, no solo las grandes empresas han tomado provisiones sino que las pequeñas y medianas empresas han tenido que adaptarse a la realidad actual, haciendo frente al control de cambio, escasez de materia prima, regulación de precios, controles fiscales, entre otros. Es por ello, que la planificación financiera se ha convertido en una herramienta considerada por los gerentes y

administradores que buscan optimizar sus recursos y planificar sus ingresos, costos y gastos.

De allí, que buscando el desarrollo sostenible y sustentable, el gobierno nacional ha demostrado su intención de mejorar la situación del país, pero los índices inflacionarios demuestran que las políticas públicas tomadas no han tenido el efecto que se quería, sino que han llevado a un sin número de empresas a minimizar sus costos y a producir menos, debido a la ausencia de divisas para la adquisición de materia prima proveniente del extranjero, así como la legislación en materia laboral, fiscal y de precios.

No obstante, en el país, siguen existiendo empresas que han apostado a un éxito organizacional contra todos los pronósticos, haciendo frente a todos los aspectos negativos que se han ido presentando, pero sin dejar de lado el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que se vayan presentando. Este es el caso de Orinoco Iron, S.C.S., una organización con fines de lucro que se perfila con el liderazgo de sus pares en importación, distribución y comercialización de hierro briqueteado en caliente para el consumo nacional e internacional.

Es por ello, que al incorporar al equipo, talento humano y la actualización permanente, para el estudio, presentación y oferta de la última tecnología que hay en el mercado, quiere lograr que su principal objetivo que es proveer a clientes internos y externos, los productos que ofertan, obteniendo el reconocimiento como líderes en calidad y uso coeficiente del medio ambiente. Su ubicación principal está en la Zona Industrial de Matanzas, Puerto Ordaz, Estado Bolívar, pero proveen de sus productos a todo el territorio nacional y a algunos clientes internacionales.

En este orden de ideas, según el gerente general de Orinoco Iron, S.C.S., ésta empresa cuenta con una misión, visión, objetivos, filosofía operativa y estructura organizacional formales, por lo que sus distintas unidades se encuentran ubicadas dentro del organigrama de la empresa, como es el caso del Departamento de Presupuesto y Control de Gestión de Orinoco Iron, S.C.S., encargado del manejo de la información inherente a los ingresos, costos y egresos. Sin embargo, la empresa cuenta con herramientas e indicadores obsoletos e imprecisos para implementar el control necesario que les permitirá comparar los presupuestos de años anteriores, verificar las fallas y corregirlas para procesos futuros.

Lo anterior, se pudo constatar al revisar los informes de gestión administrativa financiera, debido a la ausencia de indicadores cónsonos con los objetivos organizacionales, lo que dificulta la toma de decisiones porque al no medir adecuadamente lo que se tiene y produce, no se puede conocer cuán cerca se está de cumplir las metas propuestas, dónde se están produciendo los mayores ingresos o pérdidas, cuáles son las unidades de negocios más rentables, cuál es la evolución de la tasa de morosidad, tanto con clientes internos como con clientes externos, si se está en capacidad de financiar nuevas inversiones, cómo están evolucionando los indicadores de gestión, cómo se pueden aumentar las ventas, cómo se pueden reducir algunos costos y gastos, entre otros.

Lo antes planteado, se traduce en una situación digna de ser estudiada, ya que la empresa Orinoco Iron, S.C.S., no cuenta con los mecanismos más adecuados para el control presupuestario y lógicamente no puede determinar su influencia en la gestión financiera de la empresa.

Es por todo lo anteriormente expuesto, que se plantea la necesidad de un proceso de investigación, que dé respuesta a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuáles son los instrumentos financieros que actualmente utiliza la empresa Orinoco Iron, S.C.S.?
- ✓ ¿Cuál es la aplicación por partidas de los instrumentos financieros en el presupuesto de la empresa Orinoco Iron, S.C.S.?
- ✓ ¿Cuáles son las características de la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron S.C.S., ubicada en la Zona Industrial de Matanzas, Puerto Ordaz, Estado Bolívar?
- ✓ ¿Cómo se puede optimizar el presupuesto de la empresa en estudio para que se convierta en una herramienta en la gestión financiera?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Optimizar el proceso de control en la ejecución del presupuesto de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., ubicada en la Zona Industrial de Matanzas, Puerto Ordaz, Estado Bolívar.

Objetivos Específicos

1. Identificar los instrumentos financieros utilizados en la empresa Orinoco Iron, S.C.S., para diagnosticar su situación actual.
2. Indicar la aplicación por partidas de los instrumentos financieros en el presupuesto de la empresa en estudio.
3. Caracterizar la gestión de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., para adecuar los datos financieros del Departamento de Presupuesto y Control de Gestión.
4. Optimizar el proceso de control para obtener la mayor utilidad del presupuesto como herramienta de la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S.

Justificación e Importancia

El presente estudio estuvo relacionado con el presupuesto como herramienta de la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., ubicada en la Zona Industrial Matanzas, Puerto Ordaz, Estado Bolívar, y se enmarcó dentro de los lineamientos de la Especialización de Administración de Empresas, Mención Finanzas de la Universidad Católica “Andrés Bello”, específicamente en la línea de investigación de “presupuestos”.

En este sentido, cabe destacar la importancia que reviste el presupuesto como herramienta gerencial que permite proyectar los ingresos, costos y gastos de la organización, contribuyendo así con el proceso de planificación de la gestión financiera, que buscó optimizar a toda costa los recursos con los que cuenta la empresa para el cumplimiento de sus metas y objetivos. Es por ello, que esta investigación se perfiló como un importante aporte de información para optimizar el proceso de control presupuestario de la empresa en estudio, siendo a su vez una referencia para otras empresas relacionadas o no con el objeto principal de la organización.

Desde esta perspectiva, se determinó la utilidad que tiene el presupuesto como herramienta importante de la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., a fin de conocer todas las fallas existentes y proponer los nuevos lineamientos gerenciales basados en el Cuadro de Mando Integral a que diera lugar. Al respecto, esta investigación se justificó desde diversos aspectos, tal como se demuestra a continuación:

✓ Desde el aspecto teórico, se generó un aporte para futuras investigaciones relacionadas directa e indirectamente con el tema tratado. De igual forma, servirá de referencia para otras empresas del sector briquetero que busquen optimizar sus procesos de planificación financiera y

presupuestaria, teniendo una base sólida que permitirá conocer la relación existente e influencia entre ambos.

✓ Desde el punto de vista académico, la presente investigación se relacionó con el presupuesto como herramienta de gestión administrativa con la línea de investigación de presupuestos, como un instrumento de medición de la óptima planeación y ejecución presupuestaria.

✓ Desde el punto de vista industrial, la presente investigación le aportó a la empresa Orinoco Iron, S.C.S., una herramienta de control presupuestario basado en el Cuadro de Mando Integral que le permitirá rendir cuenta a los accionistas, clientes internos y externos, a fin de conocer exactamente cómo optimizar los recursos con los que cuenta en un determinado periodo de tiempo.

Alcance y Delimitación de la Investigación

Alcance

Al indagar acerca del alcance de la investigación, se pudo determinar si sirvió como aporte a todas aquellas empresas relacionadas con el sector siderúrgico, específicamente con el hierro briqueteado en caliente, como herramienta que le permitió determinar la utilidad que tiene el presupuesto en su gestión financiera. Sin embargo, se orientó específicamente a diagnosticar la situación actual de la empresa en estudio, en el área de planificación de la gestión presupuestaria, con el fin de determinar las posibles fallas existentes y recomendar las soluciones viables para la toma de decisiones oportunas.

Delimitación de la Investigación

En el marco de una delimitación correcta del estudio, se orientó a determinar la utilidad optimizada del presupuesto como herramienta de la

gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., para lo cual se efectuó la identificación del tipo de presupuesto utilizado, caracterizando a su vez la gestión financiera con la que cuenta, dentro del contexto actual, en un periodo de doce meses, comprendido entre Enero y Diciembre 2014.

En cuanto al radio de acción, la investigación se delimitó en la ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar, por ser la ubicación geográfica real de la empresa objeto de estudio. Sin embargo, una vez aplicados los instrumentos y obtenidos los resultados para su posterior análisis, éstos determinaron la utilidad del presupuesto como herramienta de la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., pudiendo servir a otras empresas similares o del mismo ramo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Las necesidades actuales de las organizaciones se han convertido en una motivación constante de innovación para hacerle frente a los cambios de diversas índoles que afectan su funcionamiento de una u otra manera. Es así, como las regulaciones estatales, el crecimiento de la competencia, el aumento de la demanda, entre otros, han traído como consecuencia la búsqueda de nuevas estrategias gerenciales que contribuyan a la toma de decisiones oportunas. Asimismo, diferentes autores han contribuido con la realización de este trabajo de investigación, entre quienes se encuentran:

Mena, Y. (2013) presentó un Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera, ante la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”, titulado **El Presupuesto y su Influencia en la Gestión Administrativa de la Empresa industrias Unidas, C.A., ubicada en el Sector Naranjillos del Estado Lara**, bajo la modalidad de estudio de campo apoyado en una investigación descriptiva, donde la autora concluyó que:

El presupuesto de la empresa es a corto plazo, de tipo financiero y económico, a la vez que no contempla posibles desviaciones o variaciones, por lo que es rígido o estático, siendo una desventaja en cuanto a la flexibilidad para tomar decisiones o acciones correctivas en las fallas que pudieran surgir. (p. 117)

Este trabajo guardará relación con el presentado en el hecho de que ambos buscan en el presupuesto, la herramienta más idónea de la toma de

decisiones oportunas y en una serie de indicadores para conocer si las partidas presupuestarias podrán ser revisadas en cuanto a los gastos y costos para conocer las desviaciones y fallas existentes, a fin de corregir en caso de ser necesario.

Pérez, L. (2012), presentó un Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, ante la Universidad de Carabobo, titulado **Propuesta de Diseño y Aplicabilidad de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Dirección de Finanzas en la empresa Corporación Inlaca, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo**, bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo, donde el autor concluyó que:

Existe un vacío de información cuando se dejan abiertas una serie de dudas dentro de los reportes financieros, aplicabilidad de los índices vigentes que sustentan el reporte financiero y se evidencia la necesidad de establecer un sistema de control que permita a la Dirección de Finanzas contar con una herramienta útil y eficaz para una labor trascendente como lo es la toma de decisiones, no sólo a nivel financiero sino a través de otros puntos clave de una organización. (p. 117)

Este trabajo guardará relación con el estudio presentado en el hecho de que ambos buscan una herramienta que maximice el presupuesto y un método para evaluar lo presupuestado vs lo gastado y costado.

Sánchez, L. (2011) presentó un Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, ante la Universidad de Carabobo, titulado **El Presupuesto de Efectivo como Herramienta de Planificación y Gestión para la Pequeña y Mediana Empresa Comercial del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo**, bajo la modalidad de trabajo de campo apoyado en un estudio descriptivo y

documental, donde la autora concluyó que:

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales de Naguanagua deben reflejar los flujos de efectivo a través del presupuesto de efectivo a los fines de ofrecer claridad a la organización, así como mejorar las actividades operacionales y de planeación en general. (p. 117)

Este trabajo se relacionará con el presentado en el hecho de que ambos buscan en el presupuesto, la herramienta de planificación, que permitirá el control de todas las actividades inmersas en la organización y que influyen en ella a través de los ingresos, gastos y egresos.

Bases Teóricas

En esta sección, se incluirán las referencias bibliográficas que han sido consultadas, analizadas y tomadas en cuenta como soporte conceptual en la elaboración de la operacionalización de las variables, así como los instrumentos de recolección de datos.

Gestión Financiera

La gestión financiera constituye todos los recursos financieros, tanto los provenientes del ciclo de cobranzas como de pagos, como los necesarios para la inversión. De acuerdo con Koontz, H. (2013), la gestión financiera se define como:

1. Incremento de liquidez del sistema financiero, integrado con la efectividad de una capacidad bancaria que comienza valorando la calidad de los servicios prestados por las entidades financieras
2. Aparición de los índices referenciales del mercado interbancario, para establecer los costos de financiamiento.
3. Difusión de instrumentos financieros.
4. Incorporación de la gestión de los riesgos financieros como el tipo de cambio y el cambio de interés, como funciones de la gestión financiera. (p. 543)

Todo esto resulta pertinente sobre la gestión eficiente de los recursos que llevaran a la empresa a una situación actual favorable, obligándola a enfatizar el concepto general económico y financiero de la organización.

Objetivos de la Gestión Financiera

De acuerdo con Carrillo, B. (2014), el objetivo principal de la gestión financiera radica en que:

Es una de las principales causas que ocasionan la desestabilidad en las empresas originada por la mala planeación y combinada con ineficiencia en la gestión empresas y procesos de trabajo inadecuados. Hay que tener en cuenta que el administrador actualmente se plantea infinidad de interrogantes relacionadas con la gestión de los recursos y la mejor manera de desarrollar estrategias partiendo de la reducción de sus costos. En relación con esto, se debe tener en cuenta en qué actividades de la empresa se están consumiendo la mayor cantidad de recursos, con el fin de ejercer el debido control y gestión que produzca en la organización, una operación eficiente y rentable. (p. s/n)

Todo lo anterior se reduce al vínculo de tres (3) componentes necesarios para que el ciclo presupuestario no interfiera con el curso financiero produciendo desaciertos. Estos elementos son: La elaboración inflexible del presupuesto, la eficiencia en la elaboración del presupuesto y el real de los ingresos, costos y gastos que inciden en la gestión financiera.

En este sentido, es primordial recalcar que la empresa en las condiciones impuestas por la competencia, debe tener claro cuáles son las áreas que tienen la responsabilidad de manejar los recursos económicos, con el fin de controlar y vigilar que se estén cumpliendo los objetivos que le permitan a la empresa una estabilidad financiera y la capacidad de cumplir con sus obligaciones sin tener que recurrir al financiamiento externo.

Optimización de Beneficios como Criterio de Decisión

La racionalidad detrás de la optimización de los beneficios es una guía para la toma de decisiones financieras oportunas fácil de trabajar. El beneficio, tal como lo explica Carrera, M. (2011), es un “examen de eficiencia económica, que facilita la ventaja económica, porque asigna y dirige los recursos a los usos más rentables.” (p. s/n)

En este sentido, la gestión financiera será dirigida hacia la utilización eficiente de un recurso económico importante como es el capital. Por ello, la argumentación de optimizar la rentabilidad deberá servir como criterio básico para la toma de decisiones financieras. Sin embargo, el criterio de optimización del beneficio se cuestiona y critica en base a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real, debido a:

- ✓ La ambigüedad que existe entre optimización de beneficios y las decisiones financieras oportunas.
- ✓ La periodicidad de los beneficios ante la toma de decisiones eficientes y
- ✓ La calidad de los beneficios ante los riesgos para la inversión.

El problema radica en la incertidumbre existente en el mercado que no permite la optimización de los beneficios como un criterio operativo para la gestión financiera, porque sólo se considera el tamaño de los beneficios y no se pondera el nivel de incertidumbre de los beneficios futuros.

Importancia de la Gestión Financiera

De acuerdo con Martínez, J. (2010),

La correcta dirección financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales de la economía y finanzas, además de utilizar nuevas técnicas y

desarrollar nuevas y diferentes políticas de gestión. No cabe duda de que aspectos como la globalidad, la ética, la ecuanimidad, la integración y la tecnología deben estar presentes en las decisiones y actuaciones que desarrollen los directivos financieros de las empresas. (p. s/n)

De lo anteriormente expuesto, se puede entender que la importancia de la gestión financiera radica en el sentido de control estricto sobre las operaciones realizadas para una toma de decisiones idónea y efectiva asumiendo que la información financiera es confiable y se cumplen a cabalidad las leyes y regulaciones.

También, se afirmaría, entonces, que la gestión financiera es una herramienta gerencial que contribuye directa e indirectamente sobre las metas propuestas y el logro de los objetivos previamente definidos, para llevar a la empresa al nicho de mercado y derivarla a la eficiencia operativo-administrativa como producto de un control eficiente de la gestión financiera.

Sin embargo, la mayoría de los empresarios no ven como las finanzas pueden ayudar a su empresa a mejorar y crecer, porque, el éxito financiero se relaciona únicamente mediante el uso del talento humano del área gerencial, quienes facilitan la maximización del rendimiento y las utilidades a obtener.

Planificación Estratégica

De acuerdo con Vázquez, J. (2014), la planificación estratégica es:

La vía por la cual se toman las decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para la elección de la más idónea a las necesidades propias, así como la organización que se tendrá para poder ejecutar lo planeado, con la dirección adecuada para poder alcanzar el o los objetivos, y como último, el control que se tiene

que tener para medir los resultados si fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación. (p. s/n)

Analizando el concepto anterior, cabe resaltar que la planificación estratégica es la encargada de desarrollar objetivos, ya sean a corto, mediano y largo plazo, que hagan que la organización exista en su totalidad para un mejor progreso, a fin de que se puedan tomar decisiones oportunas en el futuro.

En este mismo orden de ideas, otro factor importante dentro de la planificación estratégica es tener el talento humano necesario para saber cómo reformular una estrategia. En este caso, es un proceso que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- ✓ ¿Cuál es el propósito y los objetivos de la organización?
- ✓ ¿A dónde se dirige actualmente la organización?
- ✓ ¿En qué tipo de ambiente está la organización?
- ✓ ¿Qué puede hacerse para alcanzar de una mejor forma los objetivos organizacionales en el futuro?

Todas estas preguntas deben ser respondidas por la planificación estratégica, porque con ella se adquieren y formulan los planes y actividades que conlleven a la realización de los objetivos y metas empresariales.

Planificación Financiera

Según Carboney, R. (2014), la planificación financiera es: “la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones.” (p. s/n) En este sentido, la planificación financiera reúne un conjunto de métodos,

instrumentos y objetivos con el fin de implantar en una empresa los pronósticos y metas económicas y financieras que se deben alcanzar, tomando en cuenta los recursos que se tienen y los que se requieren para alcanzarlos,

También puede decirse que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar si existió eficiencia. La planificación financiera se realiza a través del presupuesto, dándole una coordinación general de funcionamiento a la empresa.

Cabe señalar que la planificación financiera es un aspecto de gran importancia para el funcionamiento óptimo de la empresa, y por ende, la supervivencia de la organización. Los tres elementos clave en el proceso de planificación financiera son:

- ✓ La planificación del efectivo, de acuerdo con Reyes, O. (2012), “constituye el punto de partida que permite la estimación de necesidades y recursos futuros en términos cuantitativos y cualitativos.” (p. 56)
- ✓ La planificación de utilidades, se obtiene, de acuerdo con Reyes, O. (2012),

Por medio de :los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social, mientras que los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna, sino porque forman parte de la información que exigen los bancos, tanto en el presente como para futuras transacciones. (p. 65)

- ✓ La planificación financiera, tal como la explica Jiménez, W. (2012), “es intentar determinar de manera anticipada lo que esperamos acontezca a

futuro, y en la que cada uno de los eventos pensados se debieran dar en cumplimiento de un proceso determinado.” (p. s/n) Es por ello, que el sostén de la planificación financiera es el presupuesto.

De allí, la planificación financiera es una herramienta importante y primordial con la que cuenta una organización en su toma de decisiones oportunas, por lo que dedican recursos abundantes en su aplicación, para lograr las metas y objetivos tendentes a optimizar sus ingresos.

Análisis Financiero

El análisis financiero concentra el control de los planes organizacionales y la asimilación de los resultados de la empresa a fin de tomar las decisiones más oportunas y eficientes y así garantizar el empleo racional de los recursos materiales, financieros y laborales.

Sobre esto, Gudillo, J. (2014), explica que es:

Un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos para determinar los aumentos y las disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informan los cambios en las actividades y los resultados. (p, s/n)

Basado en lo anteriormente descrito, los principales objetivos que tiene el análisis financiero, son las siguientes:

- ✓ Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- ✓ Manifiestar las reservas internas existentes en la organización,
- ✓ Maximizar la productividad laboral.
- ✓ Emplear los activos fijos e inventarios en forma eficiente.
- ✓ Minimizar el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.

- ✓ Estudiar toda la información para encaminar la dirección laboral en la empresa.

Métodos de Evaluación

Los métodos de evaluación del análisis financiero son “procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables”, tal como lo explica González, I. (2010).

De acuerdo al análisis de los contenidos de los estados financieros coexisten los métodos de evaluación siguientes:

- ✓ Vertical se usa para comparar las cifras en forma vertical del balance general y el estado de resultados,
- ✓ Horizontal se realiza para cotejar estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, de manera tal, que permitan comprobar los aumentos y/o disminuciones de las cuentas entre los períodos estudiados.

La diferencia existente entre ambos métodos es que el vertical es estático dado que analiza y compara datos de un solo año fiscal y el horizontal es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados durante los periodos estudiados.

Procedimientos

Análisis Vertical

Para realizar el análisis vertical, se pueden usar cualquiera de los siguientes métodos:

- ✓ Porcentajes integrales, de acuerdo con González, I. (2010), consiste en:

Determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio, tomando como base el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultados a partir de las ventas netas.

$$\% \text{ Integral} = \frac{\text{Valor Partes}}{\text{Valor Base}} \times 100 \text{ (p. s/n)}$$

Ejemplo: El valor del activo total de la empresa es de Bs. 250.000 y el valor de los inventarios es de Bs. 150.000, calcular el porcentaje integral.

$$\% \text{ Integral} = \frac{150000}{250000} \times 100 = 60\%$$

El análisis financiero determina la ventaja de invertir, adjudicar créditos y alcanzar la eficiencia de la administración en la empresa.

- ✓ Razones simples, son explicadas por González, I. (2010), como

Los índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad, además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, periodo de cobro de clientes y pago de proveedores, entre otros factores que sirven para analizar

ampliamente la situación económico – financiera de una empresa.
(p. s/n)

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros, de acuerdo con Hernández, R. (2013), son “medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.” (p. s/n) En este sentido, las empresas experimentan un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación de transformaciones constantes del ambiente de negocios hace necesario que las empresas incrementen su participación del mercado a través de un sistema de mediciones para así medir, evaluar, ajustar y regular las actividades propias.

De allí, la importancia que tienen los indicadores financieros porque a través de ellos se evalúan los resultados de la gestión durante un período de tiempo. Los indicadores más utilizados son:

✓ Indicadores de liquidez, los cuales están enfocados en medir la capacidad empresarial para el pago de sus obligaciones a corto y largo plazo. Cabe destacar que la Razón de Liquidez es un índice que permite saber si los activos circulantes de la empresa pueden servir para cumplir con las obligaciones del pasivo circulante. Mientras que la Razón Acida documenta cuál sería la capacidad de pago que tiene la empresa, asumiendo sólo el efectivo y el monto de las cuentas por cobrar, excluyendo el inventario. Su determinación es:

$$\text{Prueba Acida} = \text{Activo Circulante} - \text{Inventario}$$

- ✓ Indicadores de Endeudamiento miden el nivel de financiamiento que tiene la empresa, determinando a que nivel de porcentaje participan los acreedores dentro del sistema de financiamiento. Entre estos indicadores, el más utilizado es la Razón Duda sobre Activos que sirve para conocer la forma cómo la empresa financia sus activos. También se usa la solvencia que sería el inverso del endeudamiento, o sea, a mayor endeudamiento menor solvencia.
- ✓ Indicadores de rendimiento son usados para medir la efectividad que tiene la administración de la empresa en el manejo de los costos y gastos, buscando que el margen de contribución sea alto y se pueda obtener un margen neto de utilidad favorable para la empresa.

Presupuesto

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia, tal como lo explica Araujo, D. (2012).

Dicho de otra forma, el presupuesto es un sistema de carácter formal, porque participa desde la alta gerencia hasta el nivel operativo de la organización, presentándose como una expresión cuantitativa porque los objetivos planteados pueden medirse para la asignación de recursos, y su obtención se logra a través de estrategias que indicarán cómo se harán las cosas y el periodo en el que se harán.

La principal función del presupuesto se relaciona con el control financiero de la empresa, porque a través de este control se puede descubrir que se está haciendo al comparar los resultados obtenidos con los datos presupuestados a fin de verificar los logros o mejorar las diferencias. Es así,

como los presupuestos pueden desempeñarse en cualquiera de los roles necesarios, sean preventivos o correctivos.

Para Zambrano, A. (2011), los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones y

Son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Asimismo, por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones en límites razonables, porque sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias direccionándolas hacia lo que verdaderamente se busca. (p. 129)

Es por ello, que los miembros de la organización deberán cuantificar en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción para determinar los medios de comunicación existentes entre un determinado nivel horizontal y entre los ejecutivos de un nivel a otro en su formato vertical, para filtrar así de arriba hacia abajo las estimaciones del presupuesto.

Funciones del Presupuesto

La función primordial del presupuesto radica en su relación con el control financiero, porque es un proceso que trata de descubrir qué se está haciendo, comparando los resultados presupuestados para contrastar los logros o corregir las diferencias.

Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con Kaplan y Norton (2014), el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es “un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros, porque se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en su elaboración.” (p. 137)

De esta manera, el cuadro de mando integral ofrece un marco modelado, probado y testado en un sin número de organizaciones, basado en el sentido común y aplicable a cualquier ámbito de gestión, lo que le consolida como un estándar de mercado.

La estructura de un cuadro de mando integral está basado en cuatro (4) perspectivas complementarias integradas en la visión y la estrategia de la empresa, que son: Finanzas, Cliente, Proceso Interno y Formación y Crecimiento, que tal como la explican Kaplan y Norton (2009), se visualizan en la figura 1.

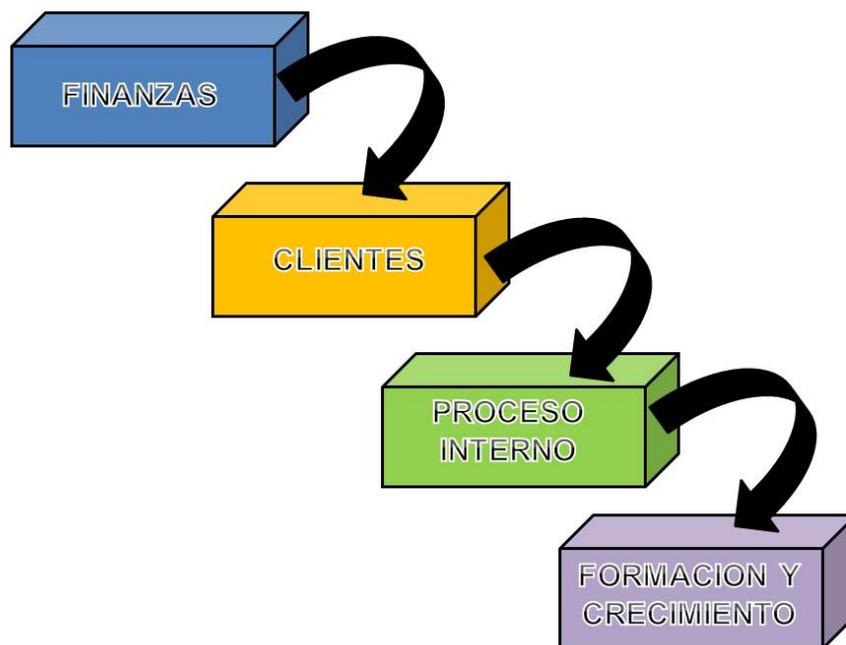


Figura 1: Estructura de Cuadro de Mando Integral. Fuente: Tomado de **Cuadro de Mando Integral** de Norton y Kaplan (2014), p. 29.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, mientras que la perspectiva cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo, sean estos

internos o externo, tomando en cuenta que el cliente valora la calidad constante, la entrega puntual, la innovación y el alto rendimiento.

Por su parte, la perspectiva de los procesos internos identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia y la perspectiva de formación y crecimiento, también conocida como la de las capacidades estratégicas identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, como el capital humano, el informático y el organizacional, dado que estos tres capitales deberán estar alineados con los procesos internos críticos para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Los objetivos de las cuatro (4) perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa – efecto, a través de un proceso que permite la descripción histórica de la estrategia de la empresa, tal como lo manifiestan Kaplan y Norton (2009).

Bases Legales

En Venezuela existen un gran número de leyes y reglamentos que se encargan de normar cada ámbito social y el área empresarial es una de ellas. Es por ello, que se resume a continuación, las referencias legales más notables que se relacionarán con el tema en estudio.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999)

En la Carta Magna venezolana se hace referencia a los derechos económicos que tienen todos los ciudadanos en el país, centrándose en la posibilidad de que cualquier persona pueda dedicarse de forma libre a cualquier actividad económica, siempre y cuando se respétenlas normas existentes en el país. En este sentido, se cita textualmente el artículo 112:

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

La empresa Orinoco Iron, S.C.S. se dedica específicamente a la producción, comercialización y distribución de hierro briqueteado en caliente con los parámetros de calidad acordados en una estrecha relación del servicio y operando en armonía con el medio ambiente.

Código de Comercio (CC, 1955)

El Código de Comercio regula las operaciones mercantiles en Venezuela y establece en el artículo 1, al citar que “rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.” (p. s/n)

De igual forma, en el artículo 2, el Código de Comercio hace referencia a todas aquellas actividades que se consideran como actos de comercio, sea de parte de todos los contratantes o de algunos de ellos solamente.

Por otro lado, sobre la contabilidad mercantil, el Código de Comercio expresa en sus artículos 32 al 35, lo relativo a los libros de Diario, Mayor e Inventario.

Este Código permitirá a los comerciantes orientarse sobre la actuación dentro del mercado, a fin de ejercer sus funciones apegados a las normativas

exigidas, como es el caso de los registros contables que deberán llevarse, y que Orinoco Iron, S.C.S., realiza en cumplimiento a esta exigencia.

Arancel de Aduana de Venezuela

Fue publicado en el Decreto No 9430 el día 19 de marzo de 2013 y modificado a través del Decreto No. 236 de fecha 15 de julio de 2013, para ser publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6105.

El artículo 21 de este arancel aduanero menciona las restricciones y demás requisitos legales exigibles y aplicables a la importación de mercancía y su codificación.

Sistema de Variables

Definición Conceptual

La variable, según Arias, F. (2010) es “una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.” (p. 26). En consecuencia, para el presente trabajo de investigación, se estudiara la variable: **Influencia del Presupuesto en la Gestión Financiera de Orinoco Iron, S.C.S.**, para lo cual se dividirá en dos (2) dimensiones: Presupuesto y Gestión Financiera, cada una de las cuales se manejará con un juego de indicadores. Esta variable se define como aquella repercusión positiva o negativa, que tiene el presupuesto sobre las actividades de la gestión financiera de la empresa.

Definición Operacional

Tal como se mencionara anteriormente, la variable objeto de estudio está constituida en dos (2) dimensiones: El presupuesto y la gestión financiera, cada una con sus propios indicadores, tal como se reflejará en el cuadro 1: Operacionalización de los objetivos.

Cuadro 1: Operacionalización de los Objetivos

OBJETIVO GENERAL:	Optimizar el proceso de control en la ejecución del presupuesto de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., ubicada en la Zona Industrial de Matanzas, Puerto Ordaz, Estado Bolívar			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	ITEMS
Identificar los instrumentos financieros utilizados en la empresa Orinoco Iron, para diagnosticar su situación actual	Diagnostico situación actual	Diagnostico General Características del Presupuesto	Balances y Estados Financieros Informe de Auditoria	Observación directa
		Clasificación del Presupuesto Fases del Presupuesto	Cuestionario al Personal Supervisado	Del 1 al 22
Indicar la aplicación por partidas de los instrumentos financieros en el presupuesto de la empresa en estudio	Presupuesto	Función Financiera Objetivos de la Gestión Financiera	Balances y Estados Financieros Informe de Auditoria	Observación Directa
		Planificación Estratégica Análisis Financiero	Cuestionario al Personal Supervisorio	Del 1 al 14
Caracterizar la gestión de la empresa Orinoco Iron, S.C.S. para adecuar los datos financieros del Departamento de Presupuesto y Control de Gestión	Gestión Financiera	Planificación Financiera Indicadores Financieros	Balances y Estados Financieros Informe de Auditoria	Observación Directa
			Cuestionario al Personal Supervisorio	Del 15 al 29

Fuente: Elaborado por la Autora (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es la petición que esboza al conjunto de operaciones lógicas y tecno-operacionales presentes en todos los procedimientos de investigación, a fin de sistematizarlos, permitiendo expresar y disponer detalladamente el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que deberán emplearse en el proceso de recolección de todos los datos requeridos en la investigación propuesta.

Tipo de Investigación

Este estudio se enmarcará dentro de una investigación de campo de tipo descriptiva, y se concibe de campo, porque se recopila la información de forma directa de la realidad a partir de los datos primarios que posibilitan la revisión del hecho estudiado, lo que evidentemente garantiza un mayor grado de confiabilidad en el conjunto de información obtenida.

Al respecto, Hernández(2010), plantea que el diseño de campo, consiste en: “El análisis sistémico de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas, efectos, entender su naturaleza y predecir su ocurrencia.” (p. 198) Asimismo es de tipo descriptivo, porque toda vez que se situará a identificar los instrumentos financieros manipulados en la empresa Orinoco Iron, S.C.S., determinará la utilidad que tiene el presupuesto como herramienta de la gestión financiera.

De igual forma, Hernández, S. (2010) explica que el estudio descriptivo

pretende “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.” (p. 199). Es por ello, los estudios descriptivos miden independiente las variables y aun cuando no se formule una hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos que se investigan, es decir, la investigación descriptiva trabaja sobre la realidad del hecho y entre sus características se destaca, la interpretación idónea del fenómeno en estudio.

También, la investigación se considerará en el plano de no experimental, porque se interpretarán los hechos tal como se perciben en el ámbito organizacional objeto de estudio y es transaccional porque la recolección de datos se efectuará una sola vez, en un tiempo único y la variable se estudiará en una situación específica.

De allí, que Hernández, S. (2010) defina que los estudios no experimentales son aquellos en los que se observan los hechos estudiados “tal y como se manifiestan en su ambiente natural.” (p. 159). Igualmente, se refiere a los transaccionales como “aquellos en que se propone la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia.” (p. 159)

Población y Muestra

La población es definida por Arias, F. (2010) como “un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea obtener información, es la población a quien está referida las conclusiones del estudio.” (p. 97)

Las unidades de análisis la constituirán quince (15) empleados de las diferentes unidades que conforma la estructura organizativa de Orinoco Iron,

S.C.S. como personal supervisado y cinco (5) jefes de departamento, que son el personal Supervisorio, para un total de veinte (20) personas, por lo tanto, forman una población finita, representada por un número exacto de elementos. La población finita es explicada por Arias, F. (2010) como “la totalidad del fenómeno a estudiar en todas las unidades de población que posean una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (p. 76)

Para Arias, F. (2010), la muestra es “un subgrupo de la población.” (p. 77). Es decir, la muestra es una parte de la población que se toma para realizar los estudios respectivos y será representativa para poder garantizar los resultados que se esperan alcanzar.

Dado que la población es pequeña y finita, se tomarán todos los individuos que la integran, por lo tanto en esta investigación no se aplicarán criterios muestrales, por lo que tal como la define Balestrini, M. (2010) es censal o poblacional.

Cabe señalar que al estudiar la totalidad de la población se permitirá obtener un alto grado de confiabilidad en la información que se pretende obtener, por cuanto se disminuye el sesgo en lo posible.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos, son planteados por Méndez, C. (2012) como “los medios que se utilizan para medir el comportamiento o atributos de las variables,” (p. 66). De allí, que son importantes para la efectividad de los resultados esperados.

La técnica principal que se usará para recopilar la información será la encuesta estandarizada y tal como la explica Méndez, C. (2012), cuando se aplican “técnicas estandarizadas, las preguntas son presentadas con las mismas palabras para todos los interrogados, con el propósito de asegurarse que contesten la misma pregunta y así lograr establecer una comparación.” (p. 161)

Considerando el planteamiento se diseñarán dos (02) cuestionarios formulados con preguntas cerradas de selección múltiple, el primero se aplicará al personal supervisorio, responsable de la toma de decisiones y el segundo aplicado al personal supervisado de la organización.

Técnicas de Análisis de Datos

El procedimiento y análisis de los datos se realizará a través de estadística descriptiva, y tal como la explica Méndez, C. (2012) es “un análisis que permite relacionar las variables establecidas entre si.” (p. 155)

En este orden de ideas, el análisis de los datos arrojados en los instrumentos se realizará mediante el análisis de contenido y la estadística descriptiva mediante la distribución de frecuencia y presentada a través de tablas y gráficos, con valores absolutos y porcentuales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este capítulo, se muestran los resultados que arrojaron los instrumentos para la recolección de la información, los cuales se presentan en la forma más cronológica posible, de acuerdo con cada indicador que se colocó en el Cuadro 1, a fin de comprender cada una de las dimensiones: Presupuesto y Gestión Financiera

La metodología que se aplicó fue la estadística descriptiva para explicar cada cuadro de frecuencias relativas y absolutas y cuya interpretación visual se apoyó en los gráficos de barras. Se presenta inicialmente, el cuestionario aplicado al personal supervisado, seguido de aquel que fuese diseñado para el personal supervisorio de la empresa objeto de estudio.

Cabe destacar que el primer cuestionario, responde a los indicadores de diagnóstico general, características, clasificación y fases del presupuesto, las cuales corresponden a la dimensión presupuesto, mientras que la dimensión de la gestión financiera, aplicada al personal supervisorio, toma como indicadores la función financiera objetivos de la gestión financiera, planificación estratégica, análisis financiero, planificación financiera e indicadores del área de finanzas.

Cuestionario Aplicado al Personal Supervisado

Dimensión: Presupuesto

Cuadro 2: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con el Diagnostico General

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
2. ¿Existe en su Departamento, una Sección encargada del Presupuesto?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
3. ¿Se realiza la comparación de los presupuestos de años anteriores con el que será presupuestado a futuro?	0	0	15	100	0	0	0	0	0	0
4. ¿Participa usted en la elaboración del presupuesto de su Departamento?	0	0	15	100	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO	8	50	8	50	0	0	0	0	0	0

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

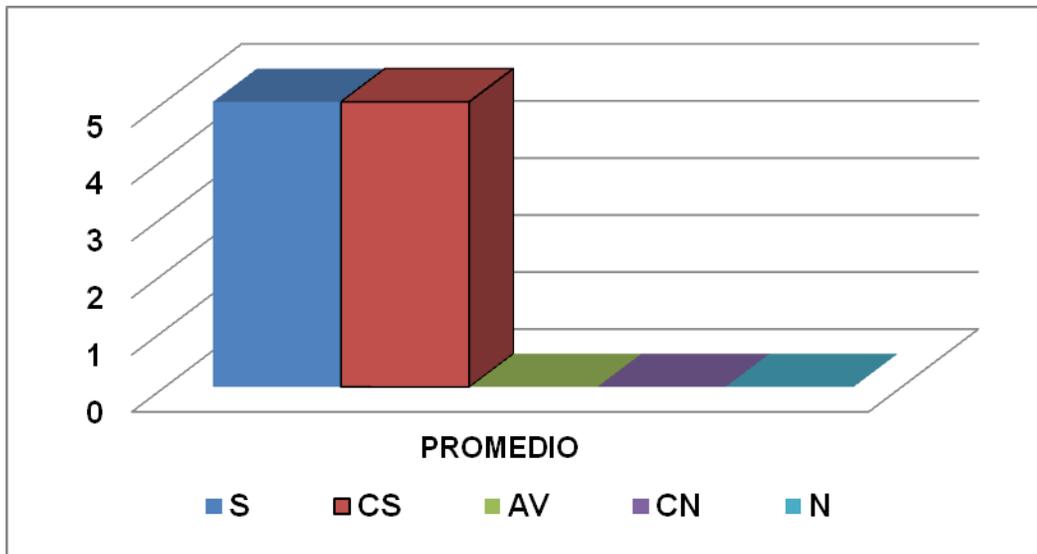


Gráfico 1: Representación Gráfica en Relación con el Diagnóstico General. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 2.

El cuadro 2 y el gráfico 1, sobre el diagnóstico general realizado a la empresa en materia de presupuesto, permitió observar que la empresa cuenta siempre con un presupuesto y el mismo se realiza por un personal idóneo que tiene cada Unidad adscrita a cada Departamento para realizarlo. También se utiliza la información suministrada por los presupuestos de años anteriores y el personal encuestado explicó que casi siempre participa en la elaboración del nuevo presupuesto.

Lo anterior permite recordar a (Ortiz, 2013), cuando explica que el presupuesto es:

Una herramienta elaborada mediante un orden técnico y sistemático, que ayuda a la toma de decisiones y a coordinar las operaciones futuras, anticipando todos los eventos posibles, para cuantificar los resultados de la empresa en un periodo determinado. Los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado. (p. 319)

Todo esto, con la finalidad de usar las funciones presupuestarias, tal como sigue:

- ✓ La preventiva para informar anticipadamente de las oportunidades y de los riesgos futuros.
- ✓ La correctiva al advertir sobre las desviaciones producidas entre los pronósticos y la realidad.

Cuadro 3: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con las Características del Presupuesto

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
5. ¿Los ingresos presupuestados cubren los costos y gastos del periodo que abarca el presupuesto?	0	0	0	0	9	60	6	40	0	0
6. ¿Se elabora el presupuesto todos los años en la empresa?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
7. ¿En la estructura del presupuesto se expresan las partidas de ganancias y/o pérdidas?	9	60	6	30	0	0	0	0	0	0
8. ¿Se fijan los objetivos en forma monetaria para ser plasmados en el presupuesto?	0	0	0	0	6	40	6	40	3	20
9. ¿Se delegan responsabilidades en la consecución del presupuesto para luego analizar y controlar las desviaciones?	0	0	0	0	6	40	9	60	0	0
PROMEDIO	5	32	1	6	4	29	4	29	1	4

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

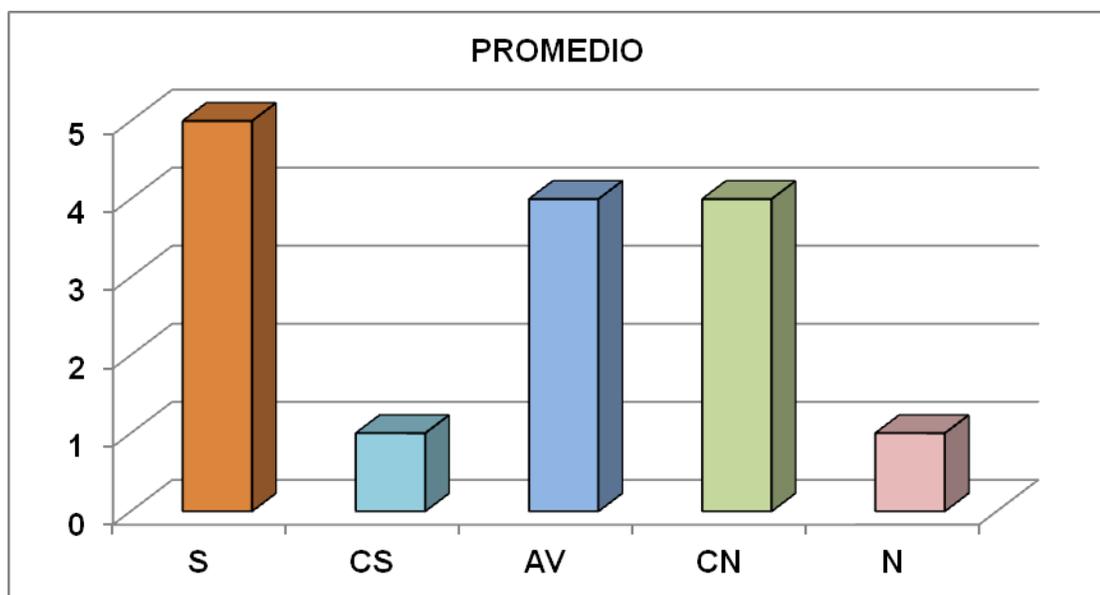


Gráfico 2: Representación Gráfica en Relación con las Características del Presupuesto. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 3.

Sobre las características del presupuesto, se pudo determinar que el presupuesto actual está un poco desequilibrado, porque según el 60% de los encuestados, explicó que a veces los ingresos cubren los costos y gastos del periodo presupuestado. Asimismo, la mayoría indicó que casi nunca se fijan los objetivos en forma monetaria para ser plasmados en el presupuesto, y que no se delegan responsabilidades en la consecución del presupuesto, analizando y controlando las desviaciones.

Esto se contrapone a la teoría que explica Muñiz, L. (2009), quien manifiesta que el presupuesto debe cuantificar los objetivos en forma monetaria para tener un mejor control de todos los procesos inherentes a la organización.

Cuadro 4: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con la Clasificación del Presupuesto

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr								
10. ¿Se permiten ajustes al presupuesto para adaptarlo a las variaciones reales?	60	40	9	60	0	0	0	0	0	0
11. ¿El presupuesto se elabora para periodos anuales?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
12. ¿El presupuesto se elabora para periodos mayores a un año?	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100
13. ¿El presupuesto se realiza incluyendo la información de todas las áreas de la empresa?	0	0	0	0	6	40	9	60	0	0
14. ¿Se presupuestas las partidas que inciden en el balance, como los activos y los pasivos?	0	0	0	0	6	40	9	60	0	0
15. ¿Se realiza presupuestos para el área de costos ?	0	0	0	0	6	40	9	60	0	0
16. ¿Se realizan presupuesto de los gastos?	9	60	6	40	0	0	0	0	0	0
17. ¿Se realiza presupuesto para el área de ventas?	9	60	6	40	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO	5	33	3	18	2	13	3	23	2	13

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

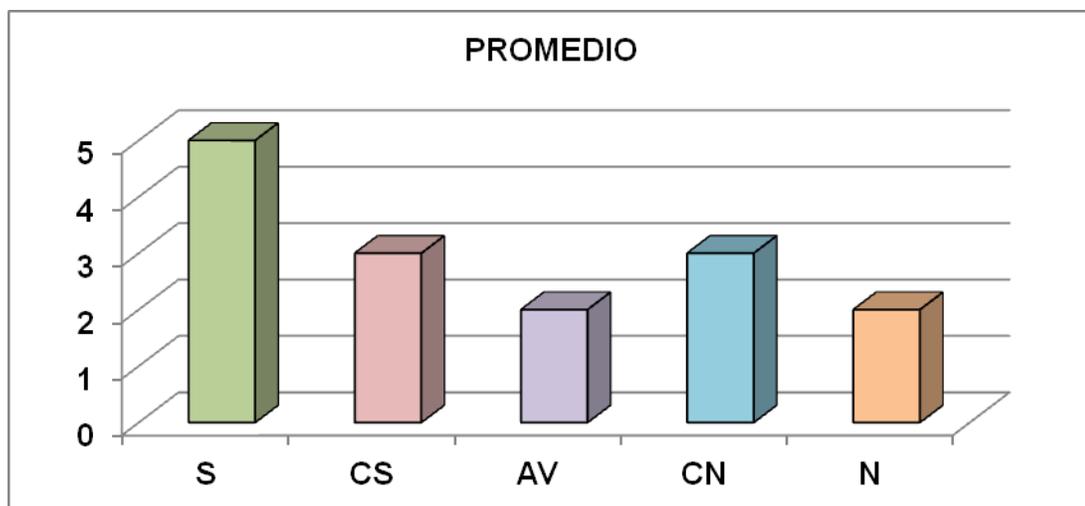


Gráfico 3: Representación Gráfica en Relación con la Clasificación del Presupuesto. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 4.

El cuadro 4 y el gráfico 3, facilitan la visualización sobre la flexibilidad del presupuesto, dado que el 100% de los encuestados indicó que las opciones de siempre y casi siempre. También se permiten los ajustes al presupuesto para adaptarlo a las variaciones de la realidad.

El mismo grupo asumió que el presupuesto es a corto plazo, puesto que se elabora anualmente, incluyendo en él, los gastos y las ventas que se esperan obtener durante el periodo en estudio. Sin embargo, no se incluye la información de todas las áreas empresariales, como tampoco se presupuestan las partidas que inciden fundamentalmente en el balance general, con sus activos y pasivos.

Cuadro 5: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con las Fases del Proceso Presupuestario

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
18. ¿Se toma en cuenta información de periodos anteriores en la etapa de pre iniciación del presupuesto?	0	0	0	0	6	40	9	60	0	0
19. ¿Las políticas y objetivos de la empresa sirven de apoyo al momento de elaborar el presupuesto?	0	0	0	0	0	0	6	40	9	60
20. ¿Existe un comité o unidad encargada de dirigir la ejecución del presupuesto?	0	0	0	0	0	0	0	0	15	100
21. ¿Se aplican mecanismos de control para constatar que lo ejecutado sea igual a lo presupuestado?	15	100	0	0	0	0	0	0	0	0
22. ¿Se realizan informes que sirvan como base para futuros procesos presupuestarios?	0	0	0	0	6	40	9	60	0	0
PROMEDIO	3	20	0	0	2	16	5	32	5	32

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

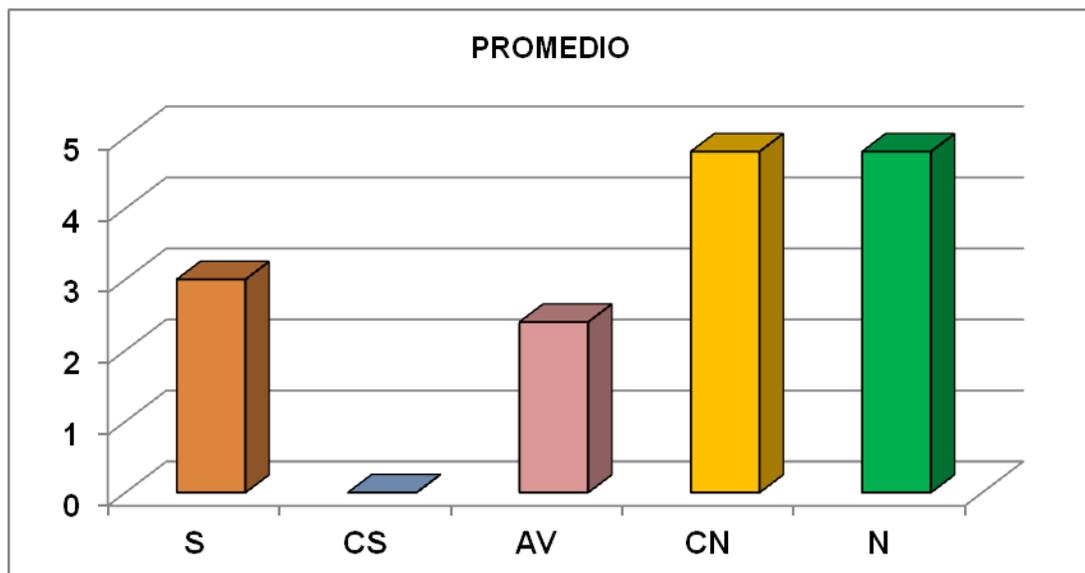


Gráfico 4: Representación Gráfica en Relación con la Clasificación del Presupuesto. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 5.

En cuanto a las fases del proceso presupuesto, se detectó que durante el periodo de pre iniciación existe una debilidad de que casi nunca se toma en cuenta información proveniente de periodos anteriores para la elaboración del presupuesto. Asimismo, en la elaboración del presupuesto no se consideran las políticas y objetivos de la organización.

En la fase de evaluación, no se realizan informes que sirvan de base a futuros periodos presupuesto. Esto permite afirmar que urge una profunda revisión de la metodología usada para la elaboración de la estructura de costos de la empresa en estudio.

Cuestionario Aplicado al Personal Supervisorio

Dimensión Gestión Financiera

Cuadro 6: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con la Gestión Financiera

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1. ¿Se consideran los resultados económicos – financieros en el diseño de los objetivos?	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0
2. ¿Conoce Ud. las variables macroeconómicas que inciden sobre la gestión financiera empresarial?	0	0	1	20	0	0	4	80	0	0
3. ¿Se lleva a cabo la mediación entre los componentes económicos de la actividad pública y el mercado financiero??	0	0	1	20	0	0	4	80	0	0
PROMEDIO	1	13	2	33	0	0	3	54	0	0

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

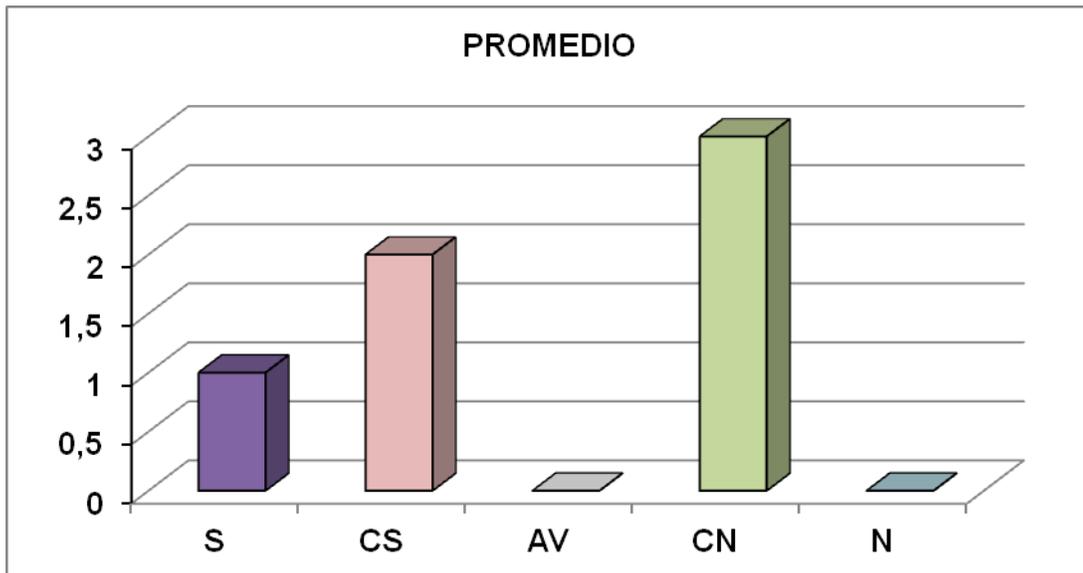


Gráfico 5: Representación Gráfica en Relación con el Diagnóstico General. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 6.

Al analizar la función financiera, se conoció que según el 100% de los encuestados, considera que los resultados económicos – financieros son considerados dentro del diseño de los objetivos, manifestándose en 40% sobre la opción de siempre y 60% con la opción casi siempre, mientras que el 80% de los entrevistados expresó que conoce muy poco de las variables macroeconómicas que inciden sobre la gestión financiera de la empresa. Y el mismo 80% manifestó que casi nunca se lleva a cabo la mediación entre los componentes económicos de la actividad pública y el mercado financiero, tal como se evidencia en el cuadro 6 y el grafico 5.

La funcionalidad de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral obliga a quienes quieran usar esta herramienta a valorar su rendimiento empresarial usando estrategias que contribuyan a lograr los objetivos previstos a través del equilibrio entre los clientes internos y externos de la organización, y para ello, es necesario que los integrantes que en ella coexistan conozcan las variables macroeconómicas y su relación con la gestión financiera dentro y fuera de la empresa para obtener el mayor rendimiento posible.

Cuadro 7: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con los Objetivos de la Gestión Financiera

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
4. ¿Se considera el riesgo en la elaboración del presupuesto?	0	0	0	0	3	66	2	34	0	0
5. ¿Cree Ud. que la ejecución actual del presupuesto es eficiente?	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0
6. ¿Considera que las magnitudes económicas del presupuesto se han determinado correctamente para que incurran en la gestión financiera??	0	0	0	0	1	29	4	80	0	0
PROMEDIO	0	0	0	0	2	35	3	65	0	0

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

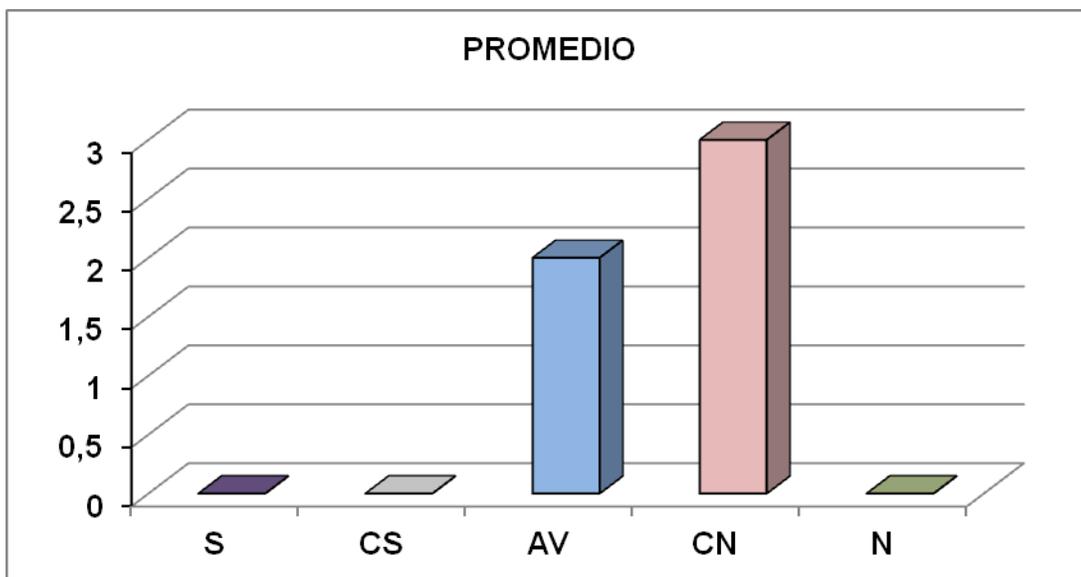


Gráfico 6: Representación Gráfica en Relación con los Objetivos de la Gestión Financiera. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 7.

En materia de la gestión financiera, se encontraron debilidades importantes, por cuanto el 80% de los encuestados manifestaron que sólo a veces la elaboración del presupuesto es rigurosa, e indicaron que casi nunca la ejecución es eficiente, reafirmando ese mismo 80% de los encuestados

que casi nunca se han determinado en forma correcta las magnitudes económicas del presupuesto que inciden en la gestión financiera.

De hecho, y tal como explican Norton y Kaplan (2014), “los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización.” (p. 76) La medición del comportamiento financiero, toma en cuenta si la estrategia está o no contribuyendo a la mejora de la rentabilidad, aspecto importante para quienes quieren usar el cuadro de mando integral y así valorar lo que indican los indicadores financieros y sus consecuencias económico – financieras para la organización, los clientes internos y los clientes externos.

Cuadro 8: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con los Objetivos de la Planificación Estratégica

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
7. ¿Se desarrollan acciones para alcanzar los objetivos estratégicos?	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
8. ¿Se definen y priorizan los problemas a resolver, planteándose las soluciones que le son factibles?	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
9. ¿Se establece la forma y el lapso para medir los progresos?	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40
PROMEDIO	3	55	1	15	0	0	1	15	1	15

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

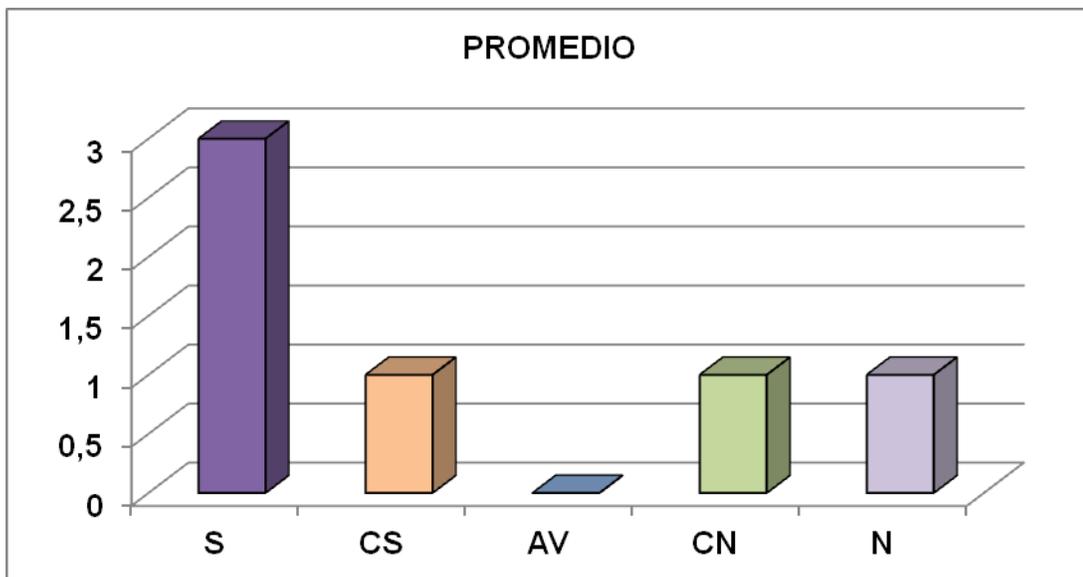


Gráfico 7: Representación Gráfica en Relación con los Objetivos de la Planificación Estratégica. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 8.

En el mismo orden de ideas, el Cuadro 8 y el gráfico 7 permiten visualizar resultados equilibrados por cuanto el 80% de los encuestados indicó que siempre se han desarrollado acciones para lograr los objetivos estratégicos, a la vez de definir y priorizar los problemas que deben resolverse, buscando siempre la solución más viable. Sin embargo el 80% manifestó que la ejecución expresó que la forma y periodicidad para medir los avances trae como consecuencia el desconocimiento sobre la efectividad de los planes diseñados.

Cuadro 9: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con el Análisis Financiero

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
10. ¿Los resultados son evaluados dependiendo de las actividades empresariales?	0	0	3	60	2	40	0	0	0	0
11. ¿Los medios que representan los activos fijos e inventarios son empleados eficientemente?	1	20	4	80	0	0	0	0	0	0
12. ¿La dirección del trabajo en la empresa se estudia periódicamente?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
13. ¿Los estados financieros (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas) son analizados durante un mismo año?	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0
14. ¿Los análisis de los estados financieros son comparados y analizados durante un periodo mayor a un año?	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO	2	40	2	40	1	20	0	0	0	0

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

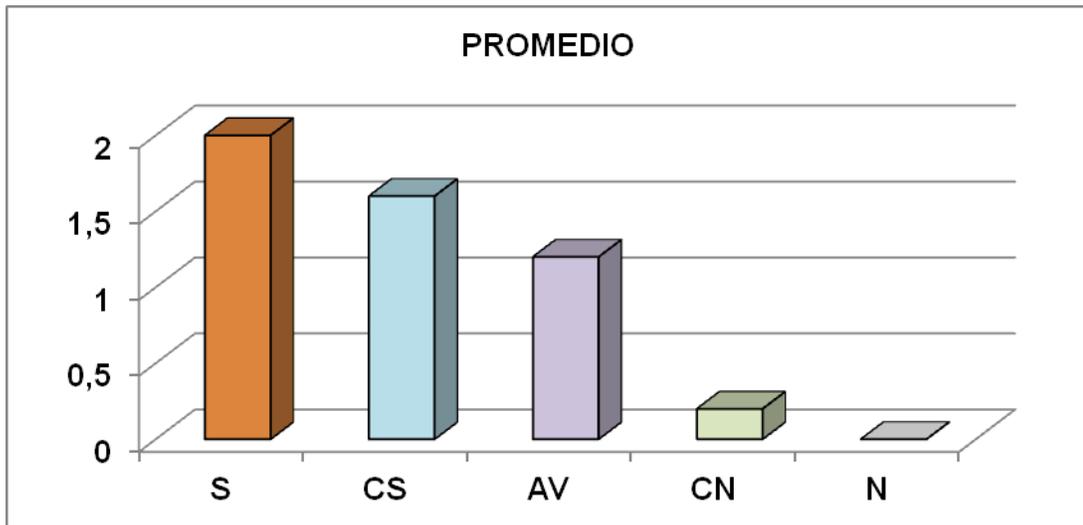


Gráfico 8: Representación Gráfica en Relación con el Análisis Financiero. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 9.

El cuadro 9 y el gráfico 8 reflejan que el análisis financiero es adecuado, toda vez que se evalúan las tareas que realiza la empresa, empleándose en forma eficiente todos los medios que representan los activos fijos e inventarios en un 80%. También se realizan análisis de los estados financieros una vez al año tal como lo explicaron el 100% de los encuestados.

No obstante el 80% de los entrevistados manifestó que sólo a veces se estudia de forma periódica la manera en que está encaminada la dirección laboral, lo cual concuerda con el indicador anterior, porque hace falta mayor seguimiento a la ejecución del presupuesto y actividades inherentes, a fin de corregir las fallas oportunamente y así minimizar el impacto negativo dentro de la empresa.

Cuadro 10: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con la Planificación Financiera

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
15. ¿La Directiva está motivada para aplicar estrategias financieras y así verificar la incidencia en la empresa?	0	0	0	0	3	60	2	40	0	0
16. ¿Se busca balancear las deudas, gastos, y costos con los ingresos de la empresa?	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0
17. ¿La planificación financiera fija el rumbo a seguir por la organización, dando los aportes para la solución del problema?	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
18. ¿La planificación financiera busca obtener el equilibrio entre los recursos y las necesidades futuras?	4	80	1	20	0	0	0	0	0	0
19. ¿Se usa la proyección de escenarios, positivos y negativos, para la planeación financiera empresarial?	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0
20. ¿Existe una visión clara y concisa de las decisiones que deberían tomarse en función a las metas y objetivos planteados?	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0
21. ¿Se involucra al personal en la planificación financiera?	0	0	2	40	3	60	0	0	0	0
22. ¿Se proyectan las herramientas necesarias que se deben tener para asumir situaciones puntuales críticas?	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0
PROMEDIO	2	35	1	15	2	35	1	15	0	0

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

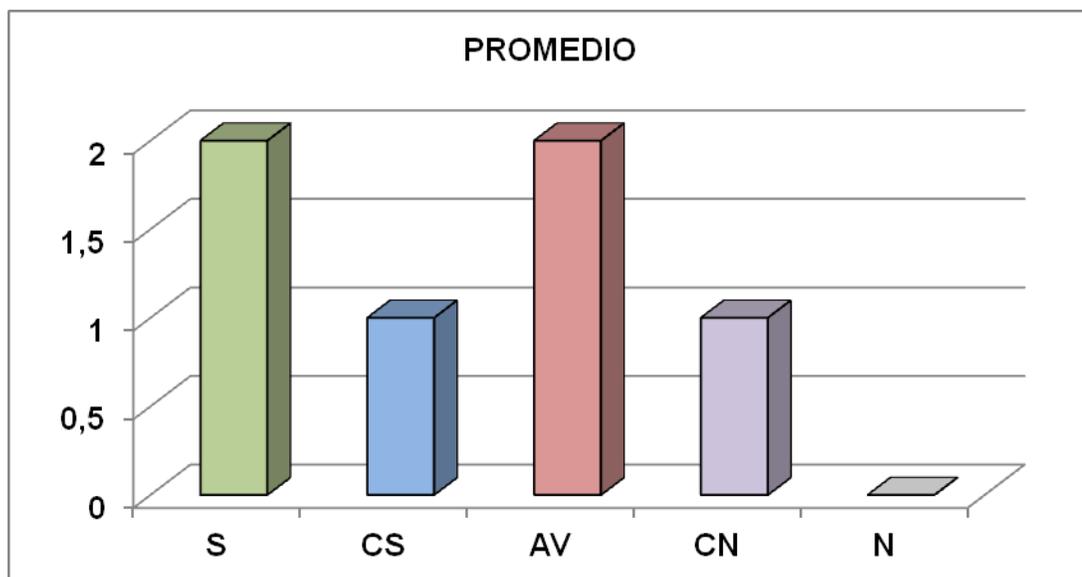


Gráfico 9: Representación Gráfica en Relación con la Planificación Financiera. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 10.

El cuadro 10 y el gráfico 9 muestran que se busca balancear las deudas, costos y gastos con los ingresos de la empresa, de acuerdo con la opinión de los encuestados en un 100%, mientras el 80% de ellos, explica que la planificación financiera fija el rumbo a seguir, dándole aportes para la solución de los problemas, así como también aporta la solución de los problemas, así mismo busca un equilibrio entre los recursos y las necesidades futuras. Sin embargo, el 60% de los encuestados manifestó que sólo a veces se aplican las estrategias financieras para motivar a los directivos al análisis y valoración de los estados futuros del ambiente económico que incide sobre la empresa, y en esa misma proporción se involucra a todo el personal en la planificación financiera.

De la misma forma, el 80% indicó que sólo a veces se proyectan las herramientas necesarias que se deben tener para asumir situaciones puntuales críticas, y que su visión sobre las decisiones que se deben tomar en función a las metas y objetivos perseguidos no son del todo claras.

Finalmente, el 80% de los encuestados manifestó que casi nunca se utiliza la proyección de los escenarios para la planeación financiera de la empresa. Esto trae como consecuencia que no se diseñen las posibles medidas de contingencia que sean aplicables en caso de escenarios negativos, como tampoco se conocen la forma en que se han de invertir los recursos en caso de los escenarios positivos.

Cuadro 11: Frecuencias Absolutas y Relativas en relación con los Indicadores Financieros

Ítems	S		CS		AV		CN		N	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
23. ¿Se usan indicadores financieros para medir la relación entre varias cuentas de los Estados Financieros?	0	0	3	60	2	40	0	0	0	0
24. ¿Se mide la capacidad que tiene la organización para pagar todas sus obligaciones?	2	40	3	60	0	0	0	0	0	0
25. ¿Los activos circulantes de la empresa, permiten cubrir los pasivos circulares?	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0
26. ¿Se conoce la forma en que la empresa financia sus activos?	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0
27. ¿La empresa puede considerarse solvente en términos financieros?	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0
28. ¿Se mide la efectividad de la administración en el manejo de los costos, deudas y gastos?	0	0	4	80	1	20	0	0	0	0
29. ¿Se busca constantemente, obtener un margen neto de utilidad favorable para la empresa?	5	100	0	0	0	0	0	0	0	0
PROMEDIO	2	41	3	49	1	10	0	0	0	0

Fuente: Datos de la Investigación (2015)

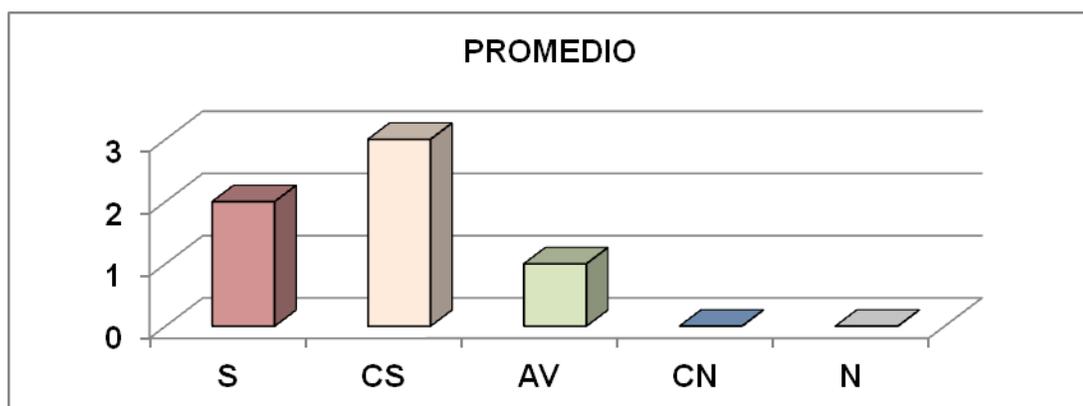


Gráfico 10: Representación Gráfica en Relación con los Indicadores Financieros. Fuente: Elaborada con datos tomados del Cuadro 11.

El cuadro 11 y el gráfico 10 reflejan un balance positivo en materia de indicadores financieros para la empresa Orinoco Iron, S.C.S., porque se utilizan una serie de indicadores que le permiten medir la relación entre las cuentas de los estados financieros, casi siempre con un 60%, a la vez que se mide la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones en un 60%, y los activos circulantes permiten cubrir los pasivos circulantes, en un 80%.

El 100% de los encuestados afirmó conocer la forma en que la empresa financia sus activos fijos y que ésta busca de forma permanente obtener un margen de utilidad lo más favorable posible, midiendo a su vez la efectividad de la administración en el manejo de sus costos y gastos.

Por todo lo antes expuesto en esta sección, se coincide con la muestra en estudio, al afirmar que la empresa puede considerarse como solvente en términos financieros

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Título de la Propuesta

Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Orinoco Iron, S.C.S., bajo la Perspectiva de Cuadro de Mando Integral (CMI).

Justificación

Una vez analizada toda la información obtenida del personal supervisado y supervisorio del Departamento de Presupuesto e identificados los focos críticos de los indicadores y el control de gestión usado en la empresa, se propone desarrollar un modelo de gestión estratégica para optimizar los procesos de la empresa Orinoco Iron, S.C.S. bajo la perspectiva de un cuadro de mando integral (CMI).

Factibilidad de la Propuesta

Con el diseño de un modelo de gestión estratégica para optimizar la empresa Orinoco Iron, S.C.S., bajo la perspectiva de un control de mando integral (CMI) se permitirá que la estrategia de la organización sea entendible por todos los sectores. En este sentido, el modelo de gestión se basa en la obtención de información confiable para analizar y comparar los resultados, eficiencia y eficacia operativa y financiera para apoyar y motivar a la alta gerencia en pro de la mejora continua de su gestión. También, se podrá

medir el avance hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales, comparar el desempeño para identificar oportunidades de mejora.

Factibilidad Operativa

Considerada como una posibilidad aplicar esta propuesta, porque no afecta de manera organizacional, la estructura de la organización y dado que dispone de los recursos necesarios para ejecutar operativamente, porque cuenta con el talento humano para su implementación.

Factibilidad Técnica

Para implementar esta propuesta en una empresa como Orinoco Iron, S.C.S. se requiere de un personal con el talento necesario para su desarrollo y la empresa cuenta con todo este personal, por tal motivo, la propuesta es viable y no debería presentarse ningún problema en el uso de estos recursos.

Factibilidad Económica

La propuesta se considera económicamente viable, porque los recursos que se utilizaran en su ejecución están contemplados dentro de su plan estratégico, motivo por el cual esta propuesta serviría para optimizar el flujo interno y externo de toda la información que fluye a través de las diferentes áreas inherentes a ella misma.

Alcance de la Propuesta

El modelo de control de gestión estratégico propuesto se basa en un enfoque general del Departamento de Presupuesto y lo que puede significar un hecho realizable a corto plazo, motivo por el cual no se profundiza en un estudio riguroso de los procesos internos de la organización, ya que se

requiere de un plan muy amplio y un equipo multidisciplinario proveniente de cada una de las áreas, objeto de estudio.

No obstante, el presente trabajo investigativo se enmarca dentro de las políticas y estrategias empresariales de Orinoco Iron, S.C.S. y representa un punto de partida para el desarrollo de nuevas investigaciones, alineadas hacia la promoción y generación de esta herramienta aplicada a la evaluación de gestión.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión estratégica para la empresa Orinoco Iron, S.C.S., bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Objetivos Específicos

- ✓ Describir las perspectivas que conforman el Mapa Estratégico del Departamento de Presupuesto, según el modelo de gestión estratégico bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto.
- ✓ Establecer los objetivos, indicadores e iniciativas por perspectiva planteada, que permitirán medir el grupo de alcance de los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ Desarrollar un plan de comunicación para dar a conocer el modelo propuesto.

Desarrollo de la Propuesta

Definición de las Perspectivas y Objetivos Estratégicos Claves

De acuerdo con la misión y visión empresarial, se precisaron en primer orden los objetivos estratégicos claves por perspectiva planteada, del Departamento de Presupuesto, tal como se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 12: Objetivos Estratégicos del Departamento de Presupuesto de Orinoco Iron, S.C.S.

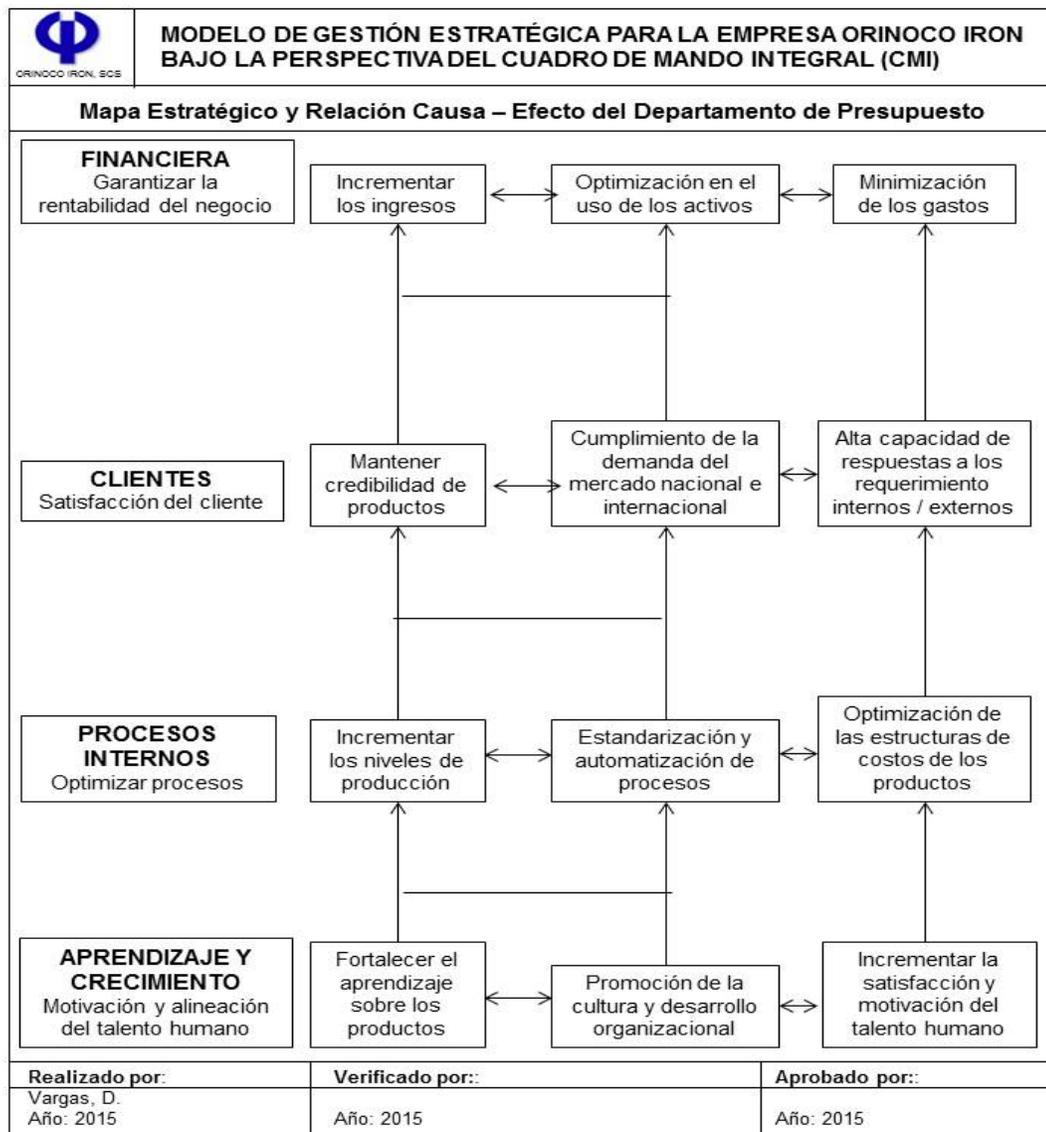
 ORINOCO IRON, S.C.S.	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ORINOCO IRON, S.C.S. BAJO LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO NTEGRAL	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE ORINOCO IRON, S.C.S.		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES	
Financiera	Incrementar los ingresos	
	Optimizar los activos	
	Minimizar los gastos	
Cliente	Mantener la credibilidad de los productos y/o servicios	
	Cumplimiento de la demanda del mercado nacional e internacional	
	Alta capacidad de respuesta a los requerimientos de clientes internos y externos	
Procesos Internos	Incrementar los niveles de producción	
	Estandarizar y automatizar los procesos	
	Optimizar la estructura de costos de los productos y/o servicios prestados	
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer el aprendizaje sobre los procesos	
	Promoción de la cultura y desarrollo organizacional	
	Aumentar la satisfacción y motivación del talento humano	
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Vargas, D. Año: 2015	Año:	Año:

Fuente: Elaborado por Vargas, D. (2015)

Relación Causa – Efecto

Para establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos integrantes de cada perspectiva con el fin de verificar el tipo de relación que tienen unas con las otras, de tal forma que coexistan equilibradamente.

-Cuadro 13: Mapa Estratégico y Relación Causa – Efecto del Departamento de Presupuesto



Fuente: Elaborado por Vargas, D. (2015).

Establecimiento de Indicadores y Metas

A continuación, se mencionan las definiciones de indicadores y sus respectivas metas, las cuales permitirán cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos del Departamento de Presupuesto.

Cuadro 14: Cuadro de Mando Integral: Objetivos, Indicadores e Iniciativas para el Departamento de Presupuesto

 ORINOCO IRON, S.C.S.	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ORINOCO IRON, S.C.S. BAJO LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS PARA EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE ORINOCO IRON, S.C.S.		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas Año 2015
Perspectiva Financiera		
Incrementar los ingresos	% variación por ingresos por ventas (Real vs Presupuestado)	Incrementar el 20% de los ingresos por ventas
Optimizar el uso de los activos	Rotación del activo (Ventas / Activos en operación)	Mayor al 1%
	Razón Circulante (Act Circulante / Pas Circulante)	Mayor al 1%
	Prueba del ácido o Razón de liquidez (Activo circulante – Inventario) / Pasivo Circulante	Mayor al 1%
	Ciclo de conversión del activo (Ciclo operativo . ciclo de pago)	Menos del 25%
Minimización de costos	Porcentaje de variación de gastos (Real vs presupuestado)	Minimización de 10% de los gastos operativos
Perspectiva del Cliente		
Mantiene credibilidad de los productos	% clientes leales	Incremento en un 20%
	% Repetición de compras por clientes	Incremento en un 20%
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Vargas, D. Año: 2015	Año:	Año:

Fuente: Elaborado por Vargas, D. (2015)

Cuadro 14: Cuadro de Mando Integral: Objetivos, Indicadores e Iniciativas para el Departamento de Presupuesto (Cont.)

 ORINOCO IRON, S.C.S.	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ORINOCO IRON, S.C.S. BAJO LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO NTEGRAL	
OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS PARA EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE ORINOCO IRON, S.C.S.		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas Año 2015
Perspectiva del Cliente		
Alta capacidad de respuesta a los requerimientos de clientes internos y externos	No. de requerimientos presentados vs No. de requerimientos atendidos	Atender 100% de los requerimientos formulados
Satisfacer la demanda nacional e internacional	% de participación en el mercado nacional e internacional	Incremento en un 15%
Perspectiva de Procesos Internos		
Incrementar los niveles de producción	% variación de los productos producidos (Reales vs Presupuestados)	Incremento de un 20%
Estandarización y automatización de procesos	No de manuales actualizados y aprobados por la máxima autoridad de la empresa	Revisión de los manuales del Departamento de Presupuesto
Optimización de las estructuras de costos	% de variación de costos (Real vs Presupuestado)	Minimizar en un 10% los costos fijos
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
Fomentar y fortalecer el aprendizaje sobre los procesos	Cantidad de cursos y adiestramiento dictado por trabajadores	Mínimo dos (2) cursos por semestre por cada trabajador
Promover la cultura y desarrollo organizacional	Cantidad de actividades motivacionales realizados	Mínimo tres (3) cursos por semestre para cada trabajador
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Vargas, D. Año: 2015	Año:	Año:

Fuente: Elaborado por Vargas, D. (2015)

Cuadro 14: Cuadro de Mando Integral: Objetivos, Indicadores e Iniciativas para el Departamento de Presupuesto (Cont.)

 <p>ORINOCO IRON, S.C.S.</p>	<p>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ORINOCO IRON, S.C.S. BAJO LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO NTEGRAL</p>	
<p>OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS PARA EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE ORINOCO IRON, S.C.S.</p>		
<p>Objetivos Estratégicos</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Metas Año 2015</p>
<p>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</p>		
<p>Incrementar la satisfacción y motivación del talento humano</p>	<p>Índice de motivación del talento humano</p>	<p>Satisfacción del personal mayor al 80%</p>
	<p>Índice de ausentismo laboral</p>	<p>Minimización del ausentismo laboral en al menos 10%</p>
<p>Realizado por:</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>
<p>Vargas, D. Año: 2015</p>	<p>Año:</p>	<p>Año:</p>

Fuente: Elaborado por Vargas, D. (2015)

Conceptos Importantes

Activo: Es el conjunto de bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que es probable que la empresa obtenga beneficios económicos futuros.

Costo: Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión. El precio al público es la suma del costo más el beneficio.

Egresos: Son las salidas o partidas de descargo. Significa la salida de dinero de las arcas de la organización.

Gastos: Se identifica con la corriente real de las operaciones de consumo de bienes y/o servicios, en las que incurre una empresa para poder llevar a cabo su actividad de explotación y actuaciones extraordinarias.

Gastos de Operación: Hace referencia al dinero desembolsado por la empresa u organización en el desarrollo de sus actividades. Los gastos operativos son los salarios, el alquiler del local o locales donde funciona la empresa, la compra de suministros, entre otros.

Indicador Financiero o Índice Financiero: Es la relación entre cifras extraídas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o de una de sus partes.

Ingreso: Es la corriente real de las operaciones de producción y comercialización de bienes, prestación de servicios u otro tipo de operaciones similares que se enmarcan en la actividad económica de una empresa. Significa la entrada de dinero que entra a la organización,

Pasivo: Corresponde a lo que la empresa adeuda a quienes le han proporcionado los fondos o bienes en general para que la empresa funciones. Entre estos se tienen: Préstamos bancarios, proveedores, acreedores, el fisco, instituciones de créditos, instituciones financieras, instituciones de previsión social, el capital que se le adeuda a los socios o dueños, entre otros.

Prueba Acida: Este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo. El numerador, en consecuencia, estará compuesto por el efectivo proveniente de caja y bancos, mas inversiones temporales y otros valores de realización inmediata, denominadas hoy en día **Equivalentes de Efectivo más Cuentas por Cobrar**. Se calcula si: $(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$.

Razón Corriente: Este indicador mide las disponibilidades que tiene una empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando. Por si sólo no refleja, la capacidad que se tiene para atender obligaciones futuras, ya que ello depende de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes, así como de su tasa de rotación. Se calcula así: $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$.

Rotación de Activos: Es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.

Venta: Es un contrato en el cual se transfiere a dominio ajeno una cosa por un precio convenido. Existen distintos tipos de ventas de acuerdo al contrato de

pagos establecidos de entrega, lugares o establecimientos que participan y personas que lo componen.

Cuadro 15: Cuadro de Mando Integral: Plan de Comunicación

 <p>ORINOCO IRON, S.C.S.</p>	<p>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ORINOCO IRON, S.C.S. BAJO LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO NTEGRAL</p>	
<p>DESARROLLAR PLAN DE COMUNICACION PARA DAR A CONOCER EL MODELO PROPUESTO</p>		
<p>Concepto de Comunicación De acuerdo con Thompson, I. (2011), la comunicación es: “Un proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento o espacio determinado para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para un emisor y un receptor y viceversa.” (p. s/n)</p> <p>Finalidad Sirve para indicar a todos los empleados, los objetivos críticos que se deben alcanzar, si se quiere que la estrategia organizacional tenga éxito. Es por ello, que este proceso consiste en vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias, y si es necesario hacer cambios fundamentales. Lo más importante de esto es que se puede examinar de cerca al Departamento de Presupuesto, conocer si están coincidiendo o no sus objetivos con las inversiones, presupuestos, procesos y motivación interna y en cuanto a los empleados, sistemas y procedimientos. De esta manera, los directivos podrán disponer del feedback sobre si la estrategia que se han planeado sigue siendo una estrategia viable de éxito. Para ello deben establecer criterios de medición, como encuestas aplicadas al personal, buzones de sugerencias, carteleras informativas, entre otros.</p> <p>Procedimiento a Seguir para el Flujo de Información del Modelo</p> <p>Carteleras Informativas en el proceso de registro y control de las tareas del área de trabajo: Las carteleras deberán ubicarse en el Departamento de Presupuesto, donde se colocarán todos los procesos referidos a la actualización, normativas y políticas de funcionamiento y cualquier otra información útil para el desarrollo óptimo del modelo propuesto será un mecanismo formal de comunicación entre la organización y los empleados desde el punto de vista administrativo.</p> <p>Buzones de Sugerencias: Se establecerá para que los empleados expresen de manera escrita las sugerencias que consideren necesarias para un mejor desarrollo de sus funciones dentro del área laboral que tienen, así como realizarán las propuestas de mejoras referidas al proceso que realizan. Esto permitirá que los empleados desde su óptica de desarrollo de los procesos proponga y den ideas concernientes a optimizar las tareas y el entorno laboral donde se desenvuelven.</p> <p>Reuniones Periódicas: El Departamento deberá promover reuniones donde se manifiesten los planes, programas y proyectos financieros, para incentivar a los trabajadores a colaborar con el bienestar de la organización.</p>		
<p>Realizado por:</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>
<p>Vargas, D. Año: 2015</p>	<p>Año:</p>	<p>Año:</p>

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez aplicados los cuestionarios diseñados para recabar la información, se presentan en este capítulo, las conclusiones obtenidas durante la elaboración de este estudio, así como un análisis e interpretación de los resultados. También se presentan las recomendaciones que se consideran pertinentes para su aplicación, a fin de optimizar la situación actual de la empresa Orinoco Iron, S.C.S., en materia de presupuesto y gestión financiera, como un aporte importante de la investigadora a la referida empresa y que pueda servir de referencia para futuras investigaciones.

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación fueron obtenidas a través de los instrumentos de recolección de datos y han sido agrupadas según cada objetivo específico planteado en el primer capítulo de este estudio, comenzando con los dos primeros objetivos, sobre: **Identificar los instrumentos financieros utilizados en la empresa Orinoco Iron, S.C.S. e Identificar la aplicación por partidas de los instrumentos financieros en el presupuesto de la empresa**, respectivamente, se pudo determinar lo siguiente:

✓ La empresa cuenta con una estructura de costos y un presupuesto formalmente establecido, debido a que existe una unidad encargada de la realización del presupuesto y la periodicidad es constante, tal como lo

indican las leyes sin embargo necesita mejorar la herramienta para hacerla más idónea a la planificación financiera y estratégica de la empresa.

- ✓ No participan todos los gerentes en la elaboración de la estructura de ingresos y gastos, lo que delimita su influencia sobre la toma de decisiones, por cuanto la información que aportarían sería valiosa, no es tomada en cuenta para el diseño del presupuesto.
- ✓ Los ingresos no siempre cubren los gastos operativos de la empresa, esto pudiera ser la consecuencia directa de no fijar los objetivos monetariamente para ser plasmados en el presupuesto.
- ✓ No se delegan responsabilidades en la consecución del presupuesto, lo que permite analizarlo y controlar las desviaciones que pudieran surgir. Esto dificulta aún más la toma de decisiones, en caso de escenarios negativos.
- ✓ El presupuesto o estructura de costos de la empresa, se puede clasificar como flexible, porque permite realizar ajustes para adaptarse a las variaciones del entorno.
- ✓ La duración del presupuesto es anual, lo que lo clasifica como a corto plazo, sin embargo, como no se incluyen todas las partidas que inciden en el balance general, como es el caso de los pasivos y activos.

Cabe destacar que al agrupar los dos (2) primeros objetivos, todo fue orientado al estudio y análisis de la información relacionada con el presupuesto de la empresa Orinoco Iron, S.C.S. y en este sentido, se presentan a continuación las conclusiones relacionadas con el tercer objetivo, encaminado a **Caracterizar la Gestión Financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S.**, ubicada en la Zona Industrial Matanzas, Ciudad Guayana, Estado Bolívar:

- ✓ No es constante la consideración de los resultados económico – financieros en el diseño de los objetivos de la empresa, porque el personal

conoce poco las variables macroeconómicas que inciden sobre la gestión financiera de la empresa en estudio.

✓ La elaboración del presupuesto no es rigurosa, siendo ineficiente su ejecución. Sin embargo, se determina ocasionalmente de forma correcta, dado que las magnitudes económicas del presupuesto inciden en la gestión financiera.

✓ Se desarrollan constantemente acciones tendentes a lograr los objetivos estratégicos, priorizando los problemas a resolver a través de soluciones viables.

✓ No se establece periódicamente la medición de los avances, lo que dificulta la toma de decisiones al desconocer si los planes diseñados son o pudieron ser efectivos para el logro de las metas y objetivos.

✓ La empresa cuenta con un análisis financiero que le permite evaluar los resultados de las tareas de la empresa, empleando eficientemente los medios que representan los activos fijos e inventarios.

✓ La planificación financiera de la empresa es adecuada, porque busca balancear las deudas, costos y gastos con los ingresos de la empresa, fijando así el rumbo que debe seguirse y ofrecer información valiosa para la solución de los problemas.

✓ No se motiva a los directivos para que realicen el análisis y valoración de los estados futuros del ambiente económico que influye en la empresa, lo que trae como consecuencia que éstos no se involucren en el proceso de planificación financiera.

Recomendaciones

Una vez conocidas las principales fortalezas y debilidades detectadas en las conclusiones, se plantea a la empresa Orinoco Iron, S.C.S., tomar en consideración las sugerencias siguientes, inherentes a cada obtenido

planteado, según corresponde.

En cuanto al presupuesto de la empresa Orinoco Iron, S.C.S. (objetivos 1 y 2), se recomienda lo siguiente:

- ✓ Diseñar un presupuesto flexible, a corto plazo, y mantener su diseño en el tiempo, a fin de proyectar así los ingresos, costos y gastos que se estima tener en un determinado periodo de tiempo, que generalmente es anual.
- ✓ Al flexibilizar el presupuesto se ajusta a la producción real de un período, para controlarlo y realizar la valoración económica del plan operativo a corto plazo. De hecho, la desviación en actividad sólo se calcularía para los costos que la explican, los variables

En lo que respecta a la gestión financiera y utilidad del presupuesto, de acuerdo con el objetivo tercero y cuarto, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Formular los objetivos que se desean alcanzar en términos monetarios, para proyectar los ingresos, costos y gastos en la forma más real posible, adaptado a la situación actual de la empresa, con el fin de obtener diferencias mínimas entre lo ejecutado y lo presupuestado.
- ✓ Instruir al personal de la organización a fin de que cada uno de ellos conozcan a la perfección las variables macroeconómicas que inciden en la gestión financiera y estratégica de la empresa. Todo ello es necesario para que la empresa pueda desenvolverse en un ambiente estable, como consecuencia del entorno, como es el caso del control cambiario, índices inflacionarios, control de precios, entre otros.
- ✓ Plantearse escenarios futuros, tanto negativos como positivos, a fin de diseñar estrategias, planes y acciones a ser desarrolladas para contrarrestar los efectos del panorama y minimizar el impacto que tenga sobre la gestión financiera de la empresa.

- ✓ Crear y actualizar una base de datos por dirección, división y departamentos que permita llevar el control detallado de los recursos financieros y materiales utilizados, para mejorar los procesos administrativos, mediante la detección de necesidades del entorno, promover el desarrollo de tecnología de punta y el direccionamiento estratégico.
- ✓ Al usar el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión se podrán monitorear mediante indicadores reales, el cumplimiento de la estrategia desarrollada desde la Dirección, a fin de tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Usar el cuadro de mando integral a través de un cuadro en Excel para monitorear y trazar las estrategias definidas en la forma más sencilla, intuitiva y eficaz.
- ✓ Incentivar a los directivos de la empresa para que analicen y valoren los estados en un ambiente económico futuro donde opera la empresa, involucrándolos al proceso de la planificación financiera.

BIBLIOGRAFIA

- Arancel de Aduanas de Venezuela (2013). Decreto No. 236 publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6105 de fecha 15 de julio de 2013. Modifica el Decreto No. 9340 de fecha 19 de marzo de 2013. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.tsj.gov.ve/> [Consulta: 2015, Marzo 14].
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación**. Venezuela: FEDEUPEL.
- Araujo, D. (2012). **Presupuestos Empresariales**. México: Editorial Trillas, S.A.
- Balestrini, M. (2010). **Metodología de la Investigación**. Venezuela: Editorial Fotolito Quintana.
- Berman, K, Knight, J, y Case, J. (2014). **Finanzas para Managers> Conceptos Fundamentales de Finanzas para no Financieros**. España: Editorial Deusto.
- Carboney, R. (2014). **Planeación y Control Financiero**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>. [Consulta: 2015, Enero 15].]
- Carrera, M. (2011). **Toma de Decisiones y Solución de Problemas en Administración**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>. [Consulta: 2015, Marzo 1]
- Carrillo, B. (2014). **Gestión Financiera y la Dinámica Empresarial**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/> [Consulta: 2015, Marzo 4].
- Código de Comercio (1955). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 475 de fecha 21 de diciembre de 1955. Venezuela: Congreso de la República de Venezuela. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.tsj.gov.ve/> [Consulta: 2015, Marzo 14].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5453 del 24 de marzo del año 2000. Venezuela:

Asamblea Nacional. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.tsj.gov.ve/> [Consulta: 2015, Marzo 14].

González, I. (2010) **Clasificación de los Métodos de Análisis Financiero**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/>. [Consulta: 2015, Marzo 14].

Gudiño, J. (2014). **Glosario Contable – Financiero**. –Colombia: Editorial Clásico Digital.

Hernández, R. (2013). **Análisis Financiero para la Toma de Decisiones**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/> [Consulta: 2015, Marzo 14].

Hernández, S. (2010). **Métodos de Investigación**. México: McGraw Hill Interamericana.

Jiménez, W. (2012). **Planeación Financiera: Presupuestos y Fuentes de Financiamiento**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/> [Consulta: 2015, Marzo 4].

Kaplan y Norton (2009). **El Cuadro de Mando Integral**. España: Gestión 2000.

Martínez, J. (2010). **Gestión Financiera de la Empresa para el Siglo XXI**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jamg.html> [Consulta: 2015, Abril 21].

Mena, Y. **El Presupuesto y su Influencia en al Gestión Administrativa de la Empresa industrias Unidas, C.A., ubicada en el Sector Naranjillos del Estado Lara**. Venezuela: Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/>. [Consulta: 2015, Marzo 7].

Méndez, C. **Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. México: McGraw Hill Interamericana.

Muñiz, L. (2013). **Control Presupuestario: Planificación, Elaboración, y Seguimiento del Presupuesto**. España: Profit Editorial.

Ortiz, J. (2013). **Gestion Financiera**. Venezuela: Tecniciencia.

Pérez, L. (2012). **Propuesta de Diseño y Aplicabilidad de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Dirección de Finanzas en la empresa Corporación Inlaca, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo**. Venezuela: Universidad de Carabobo. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.uc.edu.ve/>. [Consulta: 2015, Marzo 7].

Reyes, O. (2012). **Planeación Estratégica para Alta Dirección**. Estados Unidos: Palibro.

Sánchez, L. (2011). **El Presupuesto de Efectivo como Herramienta de Planificación y Gestión para la Pequeña y Mediana Empresa Comercial del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo**. Venezuela: Universidad de Carabobo. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.uc.edu.ve/>. [Consulta: 2015, Marzo 7].

Thompson, I. (2011). **Definición de Comunicación**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>. [Consulta: 2015, Marzo 7].

Vásquez, J. (2014). **La Importancia de la Planificación Estratégica**. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>. [Consulta: 2015, Marzo 5].

Zambrano, A. (2011). **Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública**. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS**

Estimado Sr.(a):

El diseño de este instrumento tiene como objetivo primordial recolectar la información pertinente para determinar la utilidad del presupuesto como herramienta en la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S..

Usted ha sido seleccionado (a) para conformar una muestra piloto del estudio que se realiza y así obtener los datos para darle continuidad a este trabajo de investigación.

Los datos suministrados por usted serán un aporte importante, ya que permitirán hacer los correctivos necesarios para obtener una gestión eficiente y oportuna.

Cabe destacar que la información aquí proporcionada es confidencial, y solamente será usada para el logro de los objetivos planteados dentro de este proyecto, motivo por el cual no es necesario que se identifique.

Instrucciones:

Coloque una equis (X) en el espacio en blanco de acuerdo con la opción que considere pertinente en relación con los ítems presentados.

Las preguntas tienen cinco (5) posibles respuestas que significan: S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = A veces, CN = Casi nunca, y N = Nunca.

De requerir información adicional, consulte con el personal que está aplicando el instrumento.

Agradezco su colaboración, y se despide de Ud.,

Atentamente,

DAYANA VARGAS

CUESTIONARIO APLICADO AL AREA SUPERVISADO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIAGNOSTICO GENERAL		S	CS	AV	CN	N	
Identificar los instrumentos utilizados en la Empresa Orinoco Iron para diagnosticar su situación actual	1.	¿Cuenta la empresa con un presupuesto?						
	2.	¿Existe en su Departamento, una Sección encargada de la elaboración del presupuesto?						
	3.	¿Se realiza la comparación de los presupuestos de años anteriores con el que se presupuestará a futuro?						
	4.	¿Participa usted en la elaboración del presupuesto de su Departamento?						
	CARACTERIZACION DEL PRESUPUESTO			S	CS	AV	CN	N
	5.	¿Los ingresos presupuestados cubren los costos y gastos del periodo que abarca el presupuesto?						
	6.	¿Se elabora el presupuesto todos los años en la empresa?'						
	7.	¿En la estructura del presupuesto se expresan las partidas de ganancias y perdidas?						
	8.	¿Se fijan los objetivos en forma monetaria para ser plasmados en el presupuesto?						
	9.	¿Se delegan responsabilidades en la consecución del presupuesto, para luego analizar y controlar las desviaciones?						
	CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO			S	CS	AV	CN	N
	10	¿Se permiten ajustes al presupuesto para adaptarlo a las variaciones reales?						

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO		S	CS	AV	CN	N
Identificar los instrumentos utilizados en la Empresa Orinoco Iron para diagnosticar su situación actual	11.	¿Se elabora el presupuesto para períodos anuales?					
	12-	¿El presupuesto se elabora para periodos mayores a un año?					
	13.	¿El presupuesto se realiza incluyendo la información de todas las áreas de la empresa?					
	14.	¿Se presupuestan las partidas que inciden en el balance, como los activos y los pasivos?					
	15-	¿Se realiza presupuesto para el área de costos?					
	16.	¿Se realiza presupuesto de los gastos?					
	17.	¿Se realiza presupuesto para el área de ventas?					
	FASES PRESUPUESTARIAS		S	CS	AV	CN	N
	18.	¿Se toma en cuenta información de periodos anteriores en la etapa de pre iniciación del presupuesto?					
	19.	¿Las políticas y objetivos empresariales sirven de apoyo al momento de elaborar el presupuesto?					
	20.	¿Existe un comité o área encargada de dirigir la ejecución del presupuesto?					
	21.	¿Se aplican mecanismos de control para constatar que lo ejecutado sea igual a lo presupuestado?					
22-	¿Se realizan informes que sirvan de base para futuros periodos presupuestarios?						



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS**

Estimado Sr.(a):

El diseño de este instrumento tiene como objetivo primordial recolectar la información pertinente para determinar la utilidad del presupuesto como herramienta en la gestión financiera de la empresa Orinoco Iron, S.C.S..

Usted ha sido seleccionado (a) para conformar una muestra piloto del estudio que se realiza y así obtener los datos para darle continuidad a este trabajo de investigación.

Los datos suministrados por usted serán un aporte importante, ya que permitirán hacer los correctivos necesarios para obtener una gestión eficiente y oportuna.

Cabe destacar que la información aquí proporcionada es confidencial, y solamente será usada para el logro de los objetivos planteados dentro de este proyecto, motivo por el cual no es necesario que se identifique.

Instrucciones:

Coloque una equis (X) en el espacio en blanco de acuerdo con la opción que considere pertinente en relación con los ítems presentados.

Las preguntas tienen cinco (5) posibles respuestas que significan: S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = A veces, CN = Casi nunca, y N = Nunca.

De requerir información adicional, consulte con el personal que está aplicando el instrumento.

Agradezco su colaboración, y se despide de Ud.,

Atentamente,

DAYANA VARGAS

CUESTIONARIO N° 2 APLICADO AL PERSONAL SUPERVISORIO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUNCIÓN FINANCIERA		S	CS	AV	CN	N
Indicar la aplicación por partidas de los instrumentos financieros en el presupuesto de la empresa en estudio	1.	¿Se consideran los resultados económico – financieros en el diseño de los objetivos ?					
	2.	¿Conoce ud. las variables macroeconómicas que inciden sobre la gestión financiera empresarial?					
	3.	¿Se lleva a cabo la mediación entre los componentes económicos de la actividad pública y el mercado financiero?					
	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA		S	CS	AV	CN	N
	4.	¿Se considera el riesgo en la elaboración del presupuesto?					
	5.	¿Cree Ud. que la ejecución actual del presupuesto es eficiente?					
	6.	¿Considera que las magnitudes económicas del presupuesto se han determinado correctamente para que incurran en la gestión financiera?					
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA		S	CS	AV	CN	N
	7.	¿Se desarrollan acciones para alcanzar los objetivos estratégicos?					
	8.	¿Se definen y priorizan los problemas a resolver, planteándose las soluciones que le son factibles?					
9.	¿Se establece la forma y el lapso para medir los progresos?						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ANÁLISIS FINANCIERO		S	CS	AV	CN	N

Indicar la aplicación por partidas de los instrumentos financieros en el presupuesto de la empresa en estudio	10.	¿Los resultados son evaluados dependiendo de las actividades empresariales?					
	11.	¿Los medios que representan los activos fijos e inventarios son empleados eficientemente?					
	12.	¿La dirección del trabajo en la empresa se estudia periódicamente?					
	13.	¿Los estados financieros (balance general y estado de ganancias y pérdidas) son analizados durante un mismo año?					
	14.	¿Los análisis de los estados financieros son comparados y analizados durante un periodo mayor a un año?					
PLANIFICACIÓN FINANCIERA			S	CS	AV	CN	N
Caracterizar la gestión de la empresa Orinoco Oron, S.C.S. para adecuar los datos financieros del Departamento de Presupuesto y Control de Gestión	15.	¿La Directiva es motivada para aplicar estrategias financieras y así verificar la incidencia en la empresa?					
	16.	¿Se busca balancear las deudas, gastos y costos con los ingresos de la empresa?					
	17.	¿La planificación financiera fija el rumbo a seguir por la organización, dando los aportes para la solución del problema?					
	18.	¿La planificación financiera busca obtener el equilibrio entre los recursos y las necesidades futuras?					
	19.	¿Se usa la proyección de escenarios, positivos y negativos, para la planeación financiera empresarial?					

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PLANIFICACIÓN FINANCIERA		S	CS	AV	CN	N
20.	Existe una visión clara y concisa de las decisiones que deberían						

	tomarse en función a las metas y objetivos planeados?					
21.	¿Se involucra al personal en la planificación financiera?					
22.	¿Se proyectan las herramientas necesarias que se deben tener para asumir situaciones puntuales críticas?					
INDICADORES FINANCIEROS		S	CS	AV	CN	N
23.	¿Se usan indicadores financieros para medir la relación entre varias cuentas de los Estados Financieros?					
24.	¿Se mide la capacidad que tiene la organización para pagar todas sus obligaciones?					
25.	¿Los activos circulantes de la empresa, permiten cubrir los pasivos circulantes?					
26.	¿Se conoce la forma en que la empresa financia sus activos?					
27.	¿La empresa puede considerarse solvente en términos financieros?					
28.	¿Se mide la efectividad de la administración en el manejo de los costos, deudas y gastos?					
29.	¿Se busca constantemente, obtener un margen neto de utilidad favorable para la empresa?					

FORMATO PARA REVISION Y VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Nombre y Apellido:

Títulos:

Cargo Desempeñado:

Instrucciones:

5. Use este formato para expresar su opinión en cuanto a la presentación de cada ítem, escribiendo una equis (X) en el espacio correspondiente, según la escala dada.
6. Si tuviera alguna sugerencia para mejorar el ítem dado, puede escribirla en el espacio correspondiente a las observaciones.
7. En caso de sugerencias no especificadas para los ítems correspondientes, puede escribirla en el espacio correspondiente a las observaciones generales, al final del formato,

FORMATO PARA VALIDAR CUESTIONARIO

Nombre del Experto: _____ Firma: _____

N° Ítem	Congruencia c/Objetivos		Claridad		Homogeneidad		Dejar	Eliminar	Modificar	Reformular	Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											
8.											
9.											
10.											
11.											
12.											
13.											
Observaciones Generales											