

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA



Planeación y Ejecución Presupuestaria del Departamento de Mantenimiento de
la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, para el Primer
Semestre del Ejercicio Económico 2012.

ELABORADO POR:
Br. Duran L. Mary C.
Br. García B. Carlos E.
Br. Rosas B. Eduardo R.

Trabajo Especial de Grado Presentado como Requisito Parcial Para Optar al
Título de Licenciado en Contaduría Pública

Cumaná, Agosto del 2012.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**

**PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL DEPARTAMENTO DE
MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL-
PLANTA CUMANÁ, PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL EJERCICIO
ECONÓMICO 2012.**

Autores

**Duran L. Mary C. C.I- 14.670.020
García B. Carlos E. C.I-16.565.074
Rosas B. Eduardo R. C.I-19.346.589**

Acta de Aprobación

**Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a
los 14 días del mes de Agosto del año 2012.**

**Jurado Asesor
Msc. Rafael Arenas
C.I.V. 4.687.258**

INDICE

<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>1</u>
<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>2</u>
<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>3</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>4</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>6</u>
<u>AGRADECIMIENTO.....</u>	<u>7</u>
<u>RESUMEN.....</u>	<u>8</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>1</u>
<u>CAPITULO I.....</u>	<u>4</u>
<u>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>4</u>
<u>CAPITULO II.....</u>	<u>20</u>
<u>ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>20</u>
<u>2.1. Antecedentes.....</u>	<u>20</u>
<u>CAPITULO III.....</u>	<u>77</u>
<u>ALIMENTOS POLAR COMERCIAL-PLANTA CUMANÁ.....</u>	<u>77</u>
<u>CAPITULO IV.....</u>	<u>95</u>
<u>ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL-PLANTA CUMANÁ, PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL EJERCICIO ECONÓMICO 2012.....</u>	<u>95</u>
<u>CONCLUSION.....</u>	<u>107</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>108</u>
<u>HOJA DE METADATOS.....</u>	<u>111</u>

DEDICATORIA

La vida me ha enseñado que lo más importante de llegar primero es saber llegar, porque significa que hay empeño y constancia, no importa cuántos lo hayan hecho antes que yo, lo satisfactorio es que me lo trace como meta y lo alcance.

Este logro se lo dedico a mis hijas Danielys Karina y Adriana Valentina, quienes son las personas más importantes de mi vida, y las que me dan fuerzas para seguir adelante ya que han sido motivo de inspiración para lograr esta meta, y para que en el futuro este título obtenido sea un ejemplo a seguir. Todos los esfuerzos que hago y las metas que me propongo son por ustedes. Las Amo...

A mi amado esposo y amigo Juan Carlos, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, a demás por su apoyo y ánimo que me brinda día a día para alcanzar mis metas.

A mi madre Marisol y a mi padre José Luis. Gracias a ustedes por regalarme la oportunidad de vivir y con ella la herencia más grande del mundo, mis valores, por significar siempre un gran motivo de inspiración para alcanzar mis sueños, me honra regalarles a ambos este trabajo de grado. Este logro también es suyo.

A mis hermanos, Luis Daniel y José David que siempre han sido un apoyo incondicional en el desarrollo de mi vida y en la consecución de este gran logro.

A mis sobrinos Dayannys y Jhonder que este logro obtenido les sirva como ejemplo en un futuro.

A mi familia y amigos por acompañarme en el camino de mi vida, motivándome siempre para alcanzar mis objetivos. Gracias por su apoyo constante e incondicional.

Mary C. Duran L.

DEDICATORIA

A mis padres, Zenaida Bermúdez, Pedro Rosas y Rodolfo Parejo; porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A mis hermanos, Héctor Bermúdez, Roxanny Parejo, Zarina Rosas; gracias por su apoyo.

A toda mi familia; gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Eduardo R. Rosas B.

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo que hoy veo cristalizado a Dios Todopoderoso, por no abandonarme en los momentos difíciles de mi vida.

Este logro al igual se lo dedico a mi hijo Isaías Eduardo, quien es la persona más importante de mi vida. Todos los esfuerzos que hago y las metas que me propongo son por él.

A mi madre que aunque físicamente no estaba a mi lado se que siempre ha estado guiándome y cuidándome.

A mi padre por todo su amor....

A mi esposa Yelitza parejo y a su familia, por apoyarme en todo momento, brindándome su amor incondicional para seguir adelante y por confiar en mí. Gracias por permitirme contar contigo siempre...TE AMO

A mis hermanos Miguel, Alfredo y Jean Carlos García, este éxito también es de ustedes, por apoyarme y estar conmigo siempre. Gracias.

A todos aquellos familiares que siempre han estado conmigo y me han demostrado su gran aprecio y cariño, especialmente a mí cuñada Fanny que ha sido como una madre para mí. TE QUIERO MUCHISIMO...

Carlos E. García B.

AGRADECIMIENTO

Hoy que veo uno de mis grandes sueños hecho realidad, quiero agradecerles a todos los que me han ayudado alcanzar esta meta.

Primeramente agradezco a Dios por darme salud y por brindarme las oportunidades y herramientas necesarias para alcanzar las metas que me he propuesto y por enseñarme que no hay límites en esta vida, que lo que me proponga lo puedo lograr y que solo depende de mí.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por ser las personas que me enseñaron a ser quien soy, pero más que nada, por su amor incondicional. Los quiero.

Un especial agradecimiento a mi esposo Juan Carlos Meneses por ser la persona que ha estado conmigo brindándome su amor y apoyo incondicional. Te amo.

A mis hijas Danielys Karina y Adriana valentina que han sido pilares fundamentales para apoyarme a lo largo de toda mi carrera. Las Amo.

A mi suegra Dalia Rengel por su ayuda y apoyo. Gracias.

Un agradecimiento especial a mis compañeros, Carlos García y Eduardo Rosas, por brindarme su valiosa ayuda a lo largo de esta investigación e impulsarme siempre a continuar y sacar lo mejor de mí. Gracias.

A todos mis amigos que compartieron conmigo esta gran aventura, a lo largo de toda mi carrera, especialmente a Gabriel Franchesqui, Nelliber Espinoza, Marlín Marín, Cruz peinado y todos aquellos que no pude nombrar. Mil Gracias....

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre por la oportunidad que me brindó para alcanzar una de mis metas, ver culminada hoy mi carrera.

Mi más sincero agradecimiento a mi asesor académico, MSc. Rafael Arenas, por su importante aporte, consejos y participación activa en el desarrollo de esta investigación.

A todos los profesores y personal administrativo por su enseñanza y amistad, especialmente a la Lic. Ana De La Rosa y la Lic. Cristelia Loaiza, entre otros.

A la Empresa Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná, especialmente a Enrique Campos, Juan Meneses y Ramón Rondón por darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos y dejarme compartir con ustedes experiencias que enriquecieron este trabajo de investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación e hicieron posible que este sueño hoy sea una realidad, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Muy agradecida

Mary C. Duran. L.

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Jehová Dios, por ser mi guía espiritual y estar siempre conmigo en todo momento de vida, y darme la paz y la sabiduría para culminar una etapa más en la vida.

A mis padres, Zenaida Bermúdez, Pedro Rosas y Rodolfo Parejo; quienes me enseñaron desde niño a luchar y alcanzar mis metas, mi triunfo es de ustedes. Gracias por siempre apoyarme.

A mi novia, Lina Sánchez; por estar siempre a mi lado y brindarme su apoyo incondicional.

A mis compañeros de tesis, Mary Durán y Carlos García; por su dedicación para llevar este proyecto a feliz término, nos conocimos para realizar nuestro último trabajo en esta etapa de nuestras vidas y fue una experiencia muy grata e inolvidable, a ustedes gracias.

A los profesores de la escuela de administración, quienes al compartir su conocimiento conmigo y brindarme su apoyo ayudaron a que fuese posible alcanzar este objetivo.

A los compañeros Udistas, quienes hicieron único este ciclo de mi vida con tantas vivencias inolvidables.

A la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná, por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar en ella el presente proyecto.

Mi sincero agradecimiento a mi asesor académico, MSc. Rafael Arenas, por su participación en esta investigación.

Y un agradecimiento especial a todas aquellas personas que alguna vez dijeron o siquiera llegaron a pensar que esto no era posible, a ellos gracias porque al subestimarme me dieron más fuerzas para seguir adelante y alcanzar mi meta.

Eduardo R. Rosas B.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, que me permitió alcanzar la meta de ser un profesional, dándome la fuerza espiritual y física para alcanzarla.

A mi hijo Isaías Eduardo quien con su inmensa ternura llena mi vida de alegría.

Un especial agradecimiento a mi esposa Yelitza parejo por ser la persona que ha estado conmigo y me ha ayudado a superar los inconvenientes que se me presentaron a lo largo de mi carrera universitaria, brindándome su amor y apoyo incondicional.

Un agradecimiento especial a mis compañeros de tesis Mary Durán y Eduardo Rosas, por brindarme su valiosa ayuda e impulsarme siempre a continuar y sacar lo mejor de mí. Gracias por conocerlos.

A todas aquellas personas y familiares que me ayudaron y me brindaron su apoyo, su confianza y por acompañarme en el camino de mi vida, motivándome siempre para alcanzar mis objetivos.

A la Universidad de Oriente, y todos sus profesores porque en sus aulas al lado de cada uno adquirí los conocimientos y experiencias que forjaron mi saber, especialmente a la profesora Juana Fermín ya que sus consejos me sirvieron a lo largo de toda mi carrera. Mil Gracias...

A todos mis compañeros de clases con los que compartí a lo largo de toda mi carrera.

Mi más sincero agradecimiento a mi asesor académico, MSc. Rafael Arenas, por su participación en esta investigación.

A la Empresa Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná, a sus trabajadores, por darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos y dejarme compartir con ustedes experiencias que enriquecieron este trabajo de investigación.

Carlos E. García B.

Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Contaduría



Planeación y Ejecución Presupuestaria del Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, para el Primer Semestre del Ejercicio Económico 2012.

Autores: Duran L., Mary C., García B., Carlos E., Rosas B., Eduardo R.

Asesor: MSc. Arenas Rafael.

RESUMEN

La planeación se entiende como un proceso cuyo objetivo es minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros para lograr su mejor rendimiento. A diferencia el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con una meta prevista que deberá cumplirse en determinado tiempo. El objetivo de la presente investigación se centra en el análisis de la Planeación y Ejecución Presupuestaria del Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, para el Primer Semestre del Ejercicio Económico 2012. Para ello, se aplicaron técnicas propias de la investigación documental y de campo, con un nivel descriptivo. Una vez culminado el análisis a través de la observación directa y la aplicación de una entrevista no estructurada se pudo llegar a la conclusión de que la necesidad de planificar de manera generalizada en el departamento de mantenimiento da pie al buen funcionamiento y rentabilidad productiva de la empresa, el proceso de ejecución presupuestaria es adecuado a demás se puede decir que se alcanzó el nivel de desempeño deseado, pues las desviaciones determinadas, individualmente y en conjunto no fueron significativas, es decir, todas las áreas pertenecientes a este departamento desarrollaron sus actividades ajustándose a lo programado, optimizando sus recursos y cumpliendo los objetivos trazados.

INTRODUCCIÓN

Las empresas son entidades creadas con una finalidad, que para llevarla a cabo es necesario que se adecuen a la dinámica del mundo actual y al proceso de globalización, el cual exige organizaciones con niveles de eficiencias cada vez mayores, ya que forman parte de un medio económico cambiante en el que predomina la incertidumbre, razón por la cual deben planificar sus actividades para sostenerse en el mercado competitivo, debido a que mientras mayor es la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Cualquier entidad es sujeto de presupuesto porque el hombre siempre ha tratado de anticiparse al futuro por lo que pueda suceder, ideando así mecanismos y analizando estrategias para enfrentar circunstancias inciertas.

El crecimiento de toda empresa se fundamenta en diversos aspectos, como la utilización adecuada de sus recursos y es por ello que la planeación presupuestaria constituye una herramienta esencial para la administración armónica y eficiente de los gastos e ingresos de una organización.

En nuestro país actualmente surgen cambios constantemente en el entorno social, financiero político y económico ocasionando que a las organizaciones les resulte más difícil instalar un sistema de control presupuestario.

Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná pertenece a la Unidad Estratégica de Negocios de Alimentos de Empresas Polar, es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de maíz para la obtención de harina de maíz precocida, aceite crudo de maíz y harina para el consumo animal.

Desde sus inicios la empresa ha mantenido un sostenido crecimiento tanto en su capacidad de producción como en su planta física.

Alimentos Polar es una organización que busca adelantar una máxima eficiencia operativa minimizando las barreras entre la organización y su ámbito externo para poder transferir al cliente los mejores beneficios.

Una de las herramientas que permiten el logro de los objetivos organizacionales, a demás del control y la generación de respuestas rápidas y efectivas para enfrentar los retos de la economía es la planificación y el presupuesto.

La planificación no es más que determinar lo que se debe hacer, cuales son las metas hacia las que se dirigen las actividades concretas, como debe hacerse, que acción deben tomarse y quiénes son los responsables de realizarla.

Por su lado los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para ejecutar las actividades planeadas durante determinados periodos. Este instrumento de control permite realizar comparaciones de los costos reales con los presupuestados a fin de detectar las desviaciones a tiempo y tomar las medidas correctivas, pero en ocasiones la ejecución presupuestaria se ve afectada tanto por factores interno como externos que perjudican considerablemente el plan de la empresa.

Por lo antes expuesto el presupuesto debe ser flexible para adaptarse a los cambios que ocurran, con el propósito de mantenerse competitivos con adecuados niveles de rentabilidad para cumplir con la misión de la empresa.

En consecuencia esta investigación está dirigida al Análisis de la Planeación y Ejecución Presupuestaria en el Departamento de Mantenimiento de la Empresa

Alimentos Polar Comercial Planta Cumaná para el Primer Semestre del Ejercicio Económico 2012, con la finalidad de conocer como se planifica en este departamento, mostrar si de esa planificación surge el presupuesto asignado a ese departamento, enunciar los lineamientos dictados por la alta gerencia en el proceso presupuestario, demostrar si el presupuesto ejecutado en el primer semestre del ejercicio económico 2012 está acorde con las actividades planeadas para ese periodo y conocer las fortalezas y debilidades del proceso de ejecución presupuestarias.

Para llevar a cabo los objetivos propuesto en el presente trabajo de investigación, el mismo se ha estructurado de la siguiente manera:

CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION: Planteamiento del problema, establecimiento de objetivos generales y específicos, justificación, metodología de la investigación.

CAPITULOII. MARCO TEÓRICO: Antecedentes de las investigaciones que se han efectuado en el tema y desarrollo de bases teóricas.

CAPITULO III. ANTECEDENTES HISTÓRICOS: Descripción de la reseña histórica de la empresa. Misión. Visión. Estructura organizativa. Bases Legales.

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS: en este capítulo se expone el Análisis de la Planeación y Ejecución Presupuestaria del Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, para el Primer Semestre del Ejercicio Económico 2012.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema De Investigación.

El punto de partida de toda investigación es la definición adecuada del problema.

Toda investigación está orientada a descubrir algo desconocido, encaminada a la solución de problemas; lo cual se conoce como problema de investigación.

Según Fidias Arias (2006-39), un problema de investigación “es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

1.2 Planteamiento Del Problema.

El mundo de las organizaciones es complejo y competitivo, aun cuando estas cuentan con excelentes planes, adecuada estructura organizacional y una eficiente dirección, es necesario implementar instrumentos de gestión administrativas que permitan verificar la situación real de la empresa en un momento determinado, e informe que las actividades se están llevando a cabo de conformidad con lo planeado.

Toda empresa u organización presenta constantemente el problema de cómo realizar sus trabajo lo mejor posible en un mínimo de tiempo, de esfuerzo y al menor costo, pues las condiciones económicas no son favorables, ni estáticas y las políticas y sistemas de procedimiento que son aprobados hoy, mañana pueden tornarse ineficientes debido a cambios y tendencias imprevistas.

La planeación se entiende como un proceso cuyo objetivo es minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros para lograr su mejor rendimiento, pues esta permite estudiar anticipadamente las acciones que se pretendan emprender ya que establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Por su parte el presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia, es decir el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta establecida, expresada en términos y valores financieros que deben cumplirse en un determinado tiempo.

En la actualidad los presupuestos constituyen una herramienta indispensable para las empresas y van de la mano con la planeación y el control en orden de los objetivos preestablecidos.

Por su lado la ejecución presupuestaria es el control que se lleva de los ingresos y gastos del presupuesto de una institución pública o privada, en un ejercicio económico dado. Es decir es la que determina el porcentaje que se ha ejecutado de un presupuesto en un momento determinado.

Por esta razón la planeación y ejecución presupuestaria constituye una herramienta de mucho valor al momento de tomar decisiones, de evaluar y controlar las actividades que se están realizando ya que proporciona estándares de control contra los cuales puede medirse el desempeño y de existir una desviación significativa entre lo real y lo planeado pueda tomarse una acción correctiva, es decir la planeación y ejecución presupuestaria permite identificar si existen debilidades y errores en las acciones emprendidas además de apreciar el cumplimiento de los

propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de determinar las desviaciones y de existir aplicar las acciones correctivas.

En virtud de lo antes expuesto las organizaciones planifican para cada periodo económico un presupuesto de ingresos y gastos con la finalidad de prever la disponibilidad de recursos financieros que permitan cubrir las erogaciones de dicho periodo. Sin embargo en procura de un mayor rendimiento de los recursos se hace necesario llevar a cabo y guardar un equilibrio entre las etapas del proceso presupuestario.

En Venezuela debido a la grave crisis que atraviesa el sector económico y caracterizado éste por la gran incertidumbre derivada de la complejidad y rapidez con la que ocurren los cambios económicos, políticos y sociales se dificulta el establecimiento de planes y estrategias de acción por parte de las empresas que hacen vida en el país.

Por lo antes expuesto nos preguntamos ¿Será que la Empresa Alimentos Polar Comercial, planta Cumaná dedicada a la producción de Harina de Maíz escapa a la realidad que se vive actualmente en Venezuela?

La Empresa Alimentos Polar Comercial, planta Cumaná, cuenta con un Departamento de Mantenimiento, que es el responsables de planificar y ejecutar acciones que permitan controlar y desarrollar las tareas inherentes a la prolongación y buen funcionamiento de las instalaciones y equipos de la planta a demás de garantizar la continuidad de las operaciones.

Es por ello que esta investigación se verá enfocada en el análisis de la planeación y ejecución presupuestaria en el Departamento de Mantenimiento, de la Empresa Alimentos Polar Comercial, planta Cumaná para el primer semestre del

ejercicio económico 2012, con la finalidad de determinar si las actividades o acciones se están llevando a cabo como fueron planeadas, además demostrar si se ha logrado una ejecución presupuestaria acorde a lo planificado.

En este orden de ideas, surgen una serie de interrogantes.

¿Cómo se planifica en el Departamento de Mantenimiento Mecánico, de la Empresa Alimentos Polar Comercial?

¿De esa planificación surge el presupuesto?

¿Se ajusta el presupuesto a lo planeado?

¿Existen lineamientos dictados por la alta gerencia para desarrollar la ejecución del presupuesto?

¿El presupuesto ejecutado en el primer semestre del ejercicio económico 2012 está acorde con las actividades planeadas para ese periodo?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso de planeación y ejecución presupuestaria?

1.3 Objetivos De La Investigación

Según Arias F. (2006-43), “Objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”

Podemos establecer entonces, que los objetivos ubican las líneas de acción a alcanzar en el despliegue o desarrollo de la investigación planteada; al precisar lo que se ha de estudiar en el marco del problema objeto de estudio y responden a la pregunta ¿qué se pretende con la investigación?, y no al ¿para qué?.

Los objetivos de la investigación pueden ser generales o específicos. Un

objetivo general expresa el fin exacto o preciso de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Éste se puede descomponer, por lo menos en dos objetivos específicos.

Los objetivos específicos, si bien es cierto, que están relacionados con el objetivo general se definen en términos más operacionales. Estos cumplen la función de vincular el nivel de abstracción presente en el objetivo general, con la finalidad inmediata a estudiar. En este tipo de objetivos, se deben presentar que componentes o elementos se consideran alcanzar en la investigación con su deslinde. Se trata aquí de desarticular a través de una acción de conocimiento, los elementos o extensiones del problema, presentes en el objetivo general, y al mismo tiempo, limitar y precisar lo que deseamos estudiar.

1.3.1 Objetivo General

Analizar la planeación y ejecución presupuestaria del Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A, Planta Cumaná para el Primer Semestre del Ejercicio Económico 2012.

1.3.2 Objetivos Específicos

Conocer cómo se planifica en el Departamento de Mantenimiento, de la Empresa Alimentos Polar Comercial.

- Mostrar si de esa planificación surge el presupuesto asignado a ese departamento.
- Demostrar si el presupuesto asignado a ese departamento se ajusta a lo

planeado.

- Enunciar los lineamientos dictados por la alta gerencia en el proceso presupuestario.
- Demostrar si el presupuesto ejecutado en el primer semestre del ejercicio económico 2012 está acorde con las actividades planeadas para ese periodo.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la planeación y ejecución presupuestarias del departamento de mantenimiento.

1.3 Justificación.

En toda organización de acuerdo a la realidad que se vive en el país se hace necesario planear todas las actividades ya que esto permite estudiar anticipadamente los objetivos que se desean alcanzar y el presupuesto para ejecutar las acciones q sea planeado.

En esta investigación se estudia y Analiza cómo se Planifica y Ejecuta el Presupuesto en el Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A, Planta Cumaná para el primer semestre del ejercicio económico 2012, y a la vez constatar si dicha ejecución se está realizando bajos los lineamientos previamente establecidos, esto con la intención o finalidad de detectar si existen fallas en la planificación y por ende en la ejecución del mismo con el fin de hacer las observaciones necesarias y posibles recomendaciones que contribuyan a un mejor aprovechamiento de los recursos que maneja dicho departamento.

En consecuencia es necesario hacer el análisis a fin de conocer como se planifica y ejecuta el presupuesto asignado a dicho departamento.

Este trabajo de investigación representa un aporte importante pues luego de realizar el análisis, se puede proporcionar de ser necesario, recomendaciones y sugerencias en función de la realización de una evaluación de gestión de acuerdo a la realidad socioeconómica del país, con miras a un mejor funcionamiento de la empresa para el logro de sus objetivos.

Por su parte esta investigación al igual constituirá un antecedente para futuros estudios que se desarrollen sobre este tema, sirviendo además de herramienta para los profesionales, empresarios, estudiantes y otros interesados en conocer todo lo relacionado sobre la planeación y ejecución presupuestaria.

1.4 Metodología De La Investigación

En el marco de la metodología se expone lo relativo al conjunto de procedimientos, métodos o técnicas que son necesarias para la obtención de datos. Es por ello que en este capítulo se desarrollan aspectos como: el tipo, nivel, modalidad y diseño de la investigación; así como también la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fuentes de información y finalmente el análisis y presentación de los resultados. Según Arias F. (2006-106).

“La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizara el estudio para responder al problema planteado”.

Según Méndez C. (2001-134)

“Es una serie de pasos, que permiten responder con lo que se quiere estudiar, los alcances y el por qué de la investigación, al igual que con los fundamentos teóricos y los aspectos que se quiere probar. Es un proceso que tiene que ver con la planeación de la manera como se va a proceder en la realización de la investigación”.

Para la elaboración de la presente investigación se hizo necesario tomar en cuenta la naturaleza del fenómeno a estudiar, de tal manera de seleccionar con precisión los métodos y técnicas más adecuados lo que permitió alcanzar los objetivos propuestos; Por lo tanto se debe tomar en cuenta; el nivel de investigación, el diseño de investigación, la población y la muestra, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección y, por último, la técnica para el análisis e interpretación de la investigación.

En definitiva el marco metodológico es una descripción detallada de la forma en que se logran los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos.

1.4.1 Diseño De La Investigación

El diseño de la investigación es la base sobre la cual el investigador muestra la manera, el procedimiento operativo que aplicará para recoger la información, el cual debe guardar una estrecha relación con los objetivos que se han planteado.

Según, Arias F. (2006-26, 27,31), define el diseño de la investigación como: “La estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

Así mismo, indica que éstos son los siguientes:

La investigación documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

La investigación de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

Según Sabino C. (2002:89) señala:

La investigación de campo es la que se refiere a cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica.

Según Sabino C. (2002:89) señala:

La investigación documental es cuando los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes.

De acuerdo a lo anterior y debido a la naturaleza del tema objeto de estudio, éste se fundamentó en dos directrices: La investigación documental y de campo.

Documental debido a que para poder sostener el conjunto de teorías que sirven de base al estudio se recurrió a una revisión bibliográfica exhaustiva que contribuyó a reforzar la investigación.

De campo, pues la información se recabó directamente en la realidad objeto de estudio, concretamente en el Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial C.A Planta Cumaná.

1.4.2 Nivel De La Investigación

El nivel de investigación utilizado es descriptivo, porque la finalidad fue describir el objeto estudiado, permitiendo tener una visión clara del mismo, captando todos los aspectos que se relacionan con la planeación y ejecución presupuestaria que existe en el Departamento de Mantenimiento de de la Empresa Alimentos Polar Comercial C.A planta Cumaná sin necesidad de cambiarlos o modificarlos.

En relación a esto Sabino (2002-26) expone lo siguiente:

"Las investigaciones descriptiva utilizan criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto la estructura o comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes".

Por su parte Tamayo (2002-46) opina:

“La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de la realidad.

Mientras que Sampieri R. (2006:103) establece:

“la investigación descriptiva consiste en especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. No es más que la descripción de las tendencias de un grupo o población”.

1.4.3 Población Y Muestra

La Población y Muestra constituyen los elementos en el desarrollo metodológico de la investigación, ya que ubica de manera general y particular a los objetos de la misma.

1.4.3.1 Población

Es muy importante definir y explicar la población, por cuanto ésta permite aclarar contextualmente el número exacto de personas, instituciones, organismos y otros que serán objetos de investigación de acuerdo a la problemática planteada.

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

Tamayo (1985-92), conceptualiza la población como:

"La totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades poseen unas características en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación".

Arias F. (2006- 81) indica:

“Población objetivo, es conjunto finito o infinito de elemento con característica comunes para los cuales serán extensiva las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

La población de la investigación estuvo constituida por el personal involucrado directamente en el área de mantenimiento, que laboran en la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Cumaná.

1.4.3.2 Muestra

La muestra estadística es una porción de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo.

La muestra es adquirida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

No podemos dejar a un lado y es importante recordar que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Indiquemos que es un subconjunto de elementos perteneciente a ese conjunto definido de sus características al cual llamamos población. Además del carácter representativo de la muestra, ésta también debe ser aleatoria, referida esta característica, más al método o procedimiento de la elección de las unidades de la muestra al azar, que a la propia muestra en especial. Por cuanto, éste método garantiza de manera optima que todas las unidades del universo, tendrán la misma posibilidad de ser seleccionadas, para construir la muestra del mismo.

Una muestra se dice que es extraída al azar cuando la manera de selección es tal, que cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado.

Por otra parte, una muestra aleatoria es también llamada una muestra probabilística, puesto que cada elemento tiene una probabilidad conocida.

Arias F. (2006-84). Existen diferentes formas para seleccionar una muestra, entre las que se mencionan: muestreo simple “procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados”

Arias F. (2006-83) muestreo sistemático “se basa en la selección de un elemento en función de una constante.

Arias F. (2006:84) muestreo accidental “es un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido”

Arias F. (2006-85), y muestreo intencional “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”

Considerando que la población objeto de estudio es finita no se hizo necesario utilizar una muestra para la obtención de la información.

1.4.4 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos representan la manera cómo se obtuvo la información que fue de gran utilidad para el estudio y análisis de la investigación.

Según, Balestrini (2001-45) dice que:

“las técnicas son las distintas formas o maneras de obtener la información, y los instrumentos están representados por los medios materiales que se utilizan para recogerla y almacenarla”.

Según Tamayo y Tamayo (1986-98)

“Las Técnicas de Recolección de Datos son la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos. Es importante considerar los métodos de recolección de datos y calidad de información obtenida, de ellos depende que los datos sean precisos y obtener así resultados útiles y aplicables”.

Según Arias (2006-67). “La técnica es el procedimiento o forma utilizada por el investigador para obtener datos o información requerida”.

Según, Sabino (2002-56).Manifiesta que

“las Técnicas de Recolección de Información establecen la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permitirán el acceso a la información

requerida”.

En otras palabras podemos decir, que son el conjunto de técnicas que permiten cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referido al momento teórico y al momento metodológico de la investigación. Estas técnicas son diversas según el objetivo a que se apliquen y no se excluyen entre sí. Todavía es preciso, por una parte, saber elegir las más adecuada y por otra utilizarla convenientemente.

En función de los objetivos propuestos para la presente investigación las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la misma.

Para obtener la información y como punto de partida de esta investigación se utilizaron las fuentes de investigación primaria y secundaria.

Primarias: representada por la información proporcionada por las consultas que se efectuarán al personal de la unidad en estudio.

Secundarias: están representadas por las consultas bibliográficas o de documentos, a fin de obtener información teórica fundamental para abordar la investigación (tesis, libros, internet, folletos, etc.).

Observación directa

Esta permitió involucrarse en los procedimientos de planeación y ejecución presupuestaria que se llevan a cabo en el área objeto de estudio. Asimismo, permitió captar datos relevantes sobre la conducta del personal incluido como población, sobre

los aspectos involucrados en el estudio y sirvió para complementar la información recabada por otros medios.

Según Sabino (1992) " La observación directa consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la capacitación de la realidad que queremos estudiar."

Entrevista no estructurada

Con relación a la entrevista, Sabino (2000-65) señala que ésta "es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para la indagación"

La referida técnica se seleccionó para obtener información más profunda sobre la investigación. Esta se hizo en forma de conversación libre sin preguntas previamente elaboradas con opciones de posibles respuestas.

Por ello, la entrevista no estructurada estuvo dirigida al personal que labora en el área de mantenimiento los cuales están vinculados a las actividades que a diario se realizan, permitiendo con ello recabar gran cúmulo de información relevante para la comprensión de la problemática y posterior redacción de las conclusiones.

1.4.5 Técnicas De Procesamientos De La Información

Según Arias F. (2006-111), las técnicas de procesamiento de la información se define como "las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera necesario".

Por lo tanto, en esta investigación se realizará un análisis descriptivo, de los resultados.

1.4.6 Análisis E Interpretación De La Información

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación.

Este proceso tiene como fin último, el interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. Sin embargo, conviene recordar, que los datos evidenciarán algún significado en función de las interrogantes que extraen o interpreten de ellos el investigador.

Algunos autores plantean en relación con la interpretación, que su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante la unión con otros conocimientos disponibles. La fase de interpretación, fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Esta etapa, debe asegurar de manera efectiva, según el tipo de investigación de que se trate, la descripción (en este caso) real del problema que es objeto de estudio. En la medida, que la interpretación se constituye en la búsqueda de un significado más amplio en conexión a los descubrimientos de la investigación.

Por lo tanto, en esta investigación para el análisis y procesamiento de la información se hizo uso de la estadística descriptiva.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Unas de las fuentes de información, necesarias y esenciales para el desarrollo de un trabajo de investigación están representadas por los antecedentes, esos proyectos que con anterioridad se han desarrollado bajo una idea igual o parecida. A continuación, se hace mención de algunos trabajos que han servido de precedente y sustento:

Ramos R. Richard J. (2000) realizó una investigación titulada: **“ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO MONAGAS PARA EL PRIMES TRIMESTRE DEL AÑO 2000”**. Concluyo que: la ejecución del presupuesto de gastos en la Dirección de Administración de la Contraloría General del Estado para el I trimestre del año 2000 es deficiente, ya que la actual estructura de las normas legales relativas a la materia, permitió que se hayan producido prácticas o manejo inadecuado del presupuesto que produjo el desvío del mismo y no se distribuyó adecuadamente.

Cova G. Eliomar J., Rodríguez R. Yaritza J., Sánchez M. Juan V. (2012) realizaron investigación de curso especial de grado titulado: **“ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA). CUMANÁ, ESTADO SUCRE”**. Donde se concluyo entre otras cosas: La empresa tiene establecidas claramente su misión, visión y objetivos, como parte del proceso de planificación estratégica; estos últimos

se definen a corto plazo. Entre las fortalezas identificadas, se tienen el establecimiento de medidas organizativas, de control, y el mantenimiento y mejoramiento de sus sistemas productivos. Entre las amenazas encontradas se tienen el establecimiento de nuevos competidores, problemas con la adquisición de insumos y la exigencia para el cumplimiento de normativas. Todos estos aspectos permiten realizar una identificación de las estrategias futuras de la empresa, con la finalidad de ampliar su campo de acción, ante las debilidades y amenazas más importantes. La empresa dispone del recurso humano, financiero y tecnológico que ayuden en el desarrollo de un plan eficaz y eficiente, con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

2.2. Bases Teóricas

GENERALIDADES DE LA PLANIFICACIÓN

Las organizaciones no funcionan de manera improvisada por lo tanto requieren planear todas sus operaciones y actividades, en especial cuando trabajan en ambientes dinámicos, complejos y competitivos.

La planificación es la primera de las funciones administrativas, es decir aquella que precede y que sirve de base a las funciones de organizar, coordinar y controlar. Es un importante componente de la vida organizacional, ya que establece el trabajo a realizar en la empresa, guía y determina las operaciones de los parámetros establecidos.

La planificación implica futuro, ya que de un estado actual se espera llegar a un fin o a un estado final, y para ello hay que decidir las rutas de acción o medios para alcanzar determinado fin.

2.3. Definiciones De La Planificación

El propósito fundamental de la planificación es facilitar el logro de los objetivos de la organización tomando en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

En este sentido, Guzmán (2006-25) señala que

“La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización”

Por su parte, (Stoner, 1996-23) señala que la planificación: "Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”.

Según (George R Terry).

“Es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados”

Otra definición que da George Terry es “la planificación consiste en escoger y relacionar hechos para proveer y formular actividades propuestas, que se suponen necesarias para lograr resultados deseados”

Según Sergio Hernández y Rodríguez la definen como:

“la Formulación de estrategia para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los métodos, procesos o procedimientos de trabajo y el tiempo en que deben ejecutarse; el cálculo de los recursos que se utilizaran (presupuestos) para generar los productos y/o servicios de la misma, y su desarrollo armónico de largo plazo en ambientes cada vez más competitivos”.

Con todos los conceptos antes descritos podemos decir, que la planificación no es más que determinar lo que se debe hacer, cuales son las metas hacia las que se dirigen las actividades concretas, como debe hacerse, que acción deben tomarse, quienes son los responsable de realizarla.

Todo plan debe y tiene que referirse a una actividad futura, cuya orientación debe trazarse de antemano. Es una función administrativa que consiste en seleccionar, entre diversas alternativas, los objetivos, los procedimientos y los programas de una organización.

Al igual se puede señalar que algunos elementos comunes importantes de la planificación son el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzar los planes y programas.

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación.

2.3.1 Características De La Planificación.

Las características de la planificación según el autor Terry George (2004-22), son las siguientes:

Incluye la identificación personal u organizacional: El plan expresa el grado de aproximación entre el actor y la institución.

Se relaciona con las condiciones de certidumbre e incertidumbre: La

certeza o probabilidad de los eventos futuros son los factores que originan la planificación.

Proceso intelectual por naturaleza: Es un trabajo mental, en el cual se aplican, el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión.

Implica el futuro: La gerencia anticipa las eventualidades preparándose para la contingencia.

Pertenece a toda la empresa: Es un error pensar que la planificación se concentra en la alta gerencia, pues el caso es que toda organización planifica.

Es Continua: Porque existen variables que deben evaluarse periódicamente y todo plan está sujeto a revisión y enmienda a medida que se conocen nuevos hechos.

2.3.2 Ventajas De La Planificación

Focalización y Flexibilidad: La planificación permite aumentar el foco y la flexibilidad. El foco es el punto de convergencia de los esfuerzos y la flexibilidad es la maleabilidad y facilidad de experimentar adaptaciones y ajustes, a medida que el proceso lo requiera. Una organización enfocada sabe que hacer mejor, tiene conciencia de las necesidades de sus clientes y sabe como satisfacerlas. Una empresa con flexibilidad opera dinámicamente y con sentido del futuro.

Mejoramiento de la coordinación: Los diversos subsistemas y grupos organizacionales, en que cada uno persigue variedad de objetivos en determinado periodo, deben ser coordinados de manera adecuada.

Mejoramiento del control: El control administrativo implica medir y evaluar los

resultados de desempeño y tomar medidas correctivas para mejorar el proceso cuando sea necesario.

La planificación ayuda a que esto sea posible mediante la definición de los objetivos (resultados de desempeño deseados) y la identificación de las acciones específicas que permiten conseguirlos. Si los resultados estuvieron por debajo de lo esperado, los objetivos o los planes de acción o ambos se deben ajustar al proceso de control.

Administración del tiempo: Es difícil balancear el tiempo disponible para atender las responsabilidades y aprovechar las oportunidades que surgen. Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.

2.3.3 Desventajas De La Planificación

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

- La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como subsecuentes.
- Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.
- Consume tiempo y recursos.
- La planificación cuesta mucho, pero cuesta más no planear.
- Ata a la organización a un paradigma de operación y en algunos casos puede limitar la creatividad de los operativos.
- La planificación ahoga la iniciativa.

- Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

2.3.4 Clases De Planificación

La organización debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar periodos largos y cortos.

La planificación incluye gran parte de la actividad organizacional, con esto se quiere decir que la organización siempre está planeando: el nivel institucional elabora la planeación estratégica general, el nivel intermedio la sigue con planes tácticos y el nivel operativo desarrolla en detalle los planes operacionales; cada uno dentro de su área de competencia y acorde con los objetivos generales de la organización.

Según Chiavenato, existen tres tipos de planificación: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operacional

Por su parte Stoner (1996), señala que los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa.

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

2.3.4.1 Planificación Estratégica

Según Sallenave (1991), afirma que:

“La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La planificación estratégica se caracteriza por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones se fundamenta en la eficiencia institucional e integra la perspectiva a largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Las organizaciones deberían llevar a cabo una planificación estratégica a través de cuatro fases, dentro de las cuales se encuentran: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, y formulación de alternativas estratégicas con el fin de llevar a cabo una relación factible entre los objetivos, los recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado.

La planificación estratégica es la planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

Estrategia: Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación

estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: Es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: formulación de la estrategia, implantación de la estrategia, medición de los resultados de la estrategia, evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son los 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 en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

2.3.4.1.1 Objetivos de la Planificación Estratégica

Morrissey, (1996-55), señala que:

El establecimiento de los objetivos y normas son un punto primordial en la planeación, ya que es el inicio de lo que se quiere lograr en una unidad de la estructura de la organización. También señala con énfasis que el objetivo de la declaración de resultados medibles en la empresa debe lograrse dentro del marco de tiempo establecido en un plan.

- Dentro de los objetivos de la planificación estratégica podemos citar los siguientes:
- Establecer un sistema organizacional que apoye a una adecuada toma de decisiones.
- Crear por medio de la planeación los medios que permiten el desarrollo y

crecimiento en forma general o específica de la empresa.

- Diseñar lo que desea alcanzar la organización e identificar cual es la forma o el medio para lograrlo.
- Identificar en forma sistemática las oportunidades y amenazas que se presentan.

2.3.4.2 Planificación Operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Según Wilburg (1998) la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

Planificación Operativa: Es el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

Planificación Económica y Social: Puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades.

Planificación Física o Territorial: Es la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: Es el período que cubre un año.

Planificación de mediano plazo: Es el período que cubre más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: Es el período que cubre más de cinco años.

Según Cortés (2000), los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

Intradepartamentales: Si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.

Interdepartamentales: Si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.

Para toda la organización: Ejemplo: Presupuesto.

También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo.

Las Políticas: son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los Procedimientos: son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los Métodos: son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las Normas: son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

2.3.5 Principios De La Planificación

Los principios son guías universales que le permiten a una ciencia o un arte orientar el trabajo en su realización.

Así como las premisas ayudan en la elaboración de los planes, la observación de los principios es fundamental para la elaboración de planes exitosos.

Según los autores Sergio Hernández y Rodríguez, los principios más importantes son:

Principio de unidad y dirección.

Los planes deben tener unidad es decir, deben formar una integración orgánica, armónica y coherente. Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección y deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función.

Principio de delegación (centralización – descentralización).

Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutora, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.

Principio de flexibilidad.

Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posible imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad. Los planes deben poseer la capacidad de adaptarse a un cambio en las condiciones sociales, económicas o de otra naturaleza, dentro del ámbito en el cual dichos planes se desarrollan.

Principio de congruencia con la misión de la empresa.

Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.

Principio de visión estratégica de largo plazo

Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.

Principio de control

Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

2.3.6 Importancia De La Planificación

Planificar significa estudiar anticipadamente los objetivos y acciones que se pretenden llevar a cabo. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Por tal razón se hace indispensable que las organizaciones planifiquen, sobre todo en estos momentos de tanta incertidumbre y cambios.

La importancia de la planificación radica en que ésta permite que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos, que sus miembros desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados, y permite que pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación como

lo son: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

2.1.7 Etapas Del Proceso De Planificación

Según James Stoner las etapas del proceso de planeación son las siguientes:

Declaración de los Objetivos de la Organización: Se debe hacer una declaración clara de cuáles son los objetivos que se deseen alcanzar antes que se dé inicio a la planeación. En esencia los objetivos establecen aquellas áreas en la que la planificación de la organización debe tener lugar.

Elaboración de una lista de las maneras de alcanzar los objetivo: Una vez que las ventajas de la organización se han establecido claramente, un administrador debe elaborar una lista de las opciones posibles para alcanzar esas metas.

Desarrollar las premisas en las cuales se basará cada opción: En gran medida, la factibilidad de usar cualquiera de las opciones para alcanzar las metas de la organización está determinada por las premisas, o suposiciones en las que se basa la opción.

Escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos: Una evaluación de las opciones debe incluir una evaluación de las premisas sobre las que se basan estas. Por lo general, se encuentran premisas que son poco razonables y que por tanto deben excluirse. Este proceso de eliminación ayuda a determinar con cual opción se alcanzarían mejor los objetivos de la organización.

Elaborar planes para desarrollar la opción escogida: Luego de que una alternativa se escoge, se deben desarrollar planes estratégicos (de largo alcance) y planes tácticos (de corto alcance).

Puesta en marcha del plan: Una vez que los planes, tanto de corto como de largo alcance han sido desarrollados y provistos por la organización, éstos deben implementarse. La ejecución del plan debe estar a cargo de unidades u organizaciones distintas de las que preparan el plan y evalúan los resultados de su aplicación. Asimismo, las unidades encargadas de preparar las condiciones para la ejecución del plan, pueden ser distintas de las ejecutoras o de las que preparan o evalúan los resultados.

La no distinción entre las unidades responsables de cada etapa, puede contribuir a crear confusión en el contenido de la planificación, con las unidades responsables de éste proceso.

Medición y Control: A medida que va realizándose la introducción del plan, se debe comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas, se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de la estrategia y la pertinencia de los medios.

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

2.4 Origen Del Presupuesto

El Presupuesto como herramienta de planificación y control tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico

los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico de la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Parece ser que fueron los ingleses quienes dieron mayor impulso y perfeccionaron las actividades presupuestarias; pues desde hace más de un siglo adoptaron el sistema de presupuesto para el control de los ingresos y gastos del Estado.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

A partir de 1958 en Venezuela se inició un proceso de reforma en la Administración Pública cuyo objetivo era adecuarlo a las exigencias que planteaba el estado moderno.

De tal manera se comienzan a realizar los estudios que resultaron en la implantación del Sistema de Planificación (Decreto 492 del 30 de Diciembre de 1958) - creación de la Comisión de Administración Pública Nacional (Decreto 287, del 27 de junio de 1958) - se inició la modernización del sistema presupuestario con la entrega al Soberano Congreso de la República del Presupuesto por Programas, la promulgación de la Ley de Régimen Presupuestario, esto obligó de manera inmediata al Ejecutivo Nacional a poner en marcha una reforma presupuestaria y contable, y para el cumplimiento de la ley se creó la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE), como órgano rector del sistema presupuestario venezolano, con una estructura administrativa básicamente similar a la de la Dirección Nacional del Presupuestos Regionales; previo reforma presupuestaria.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes señalan lo vital de los pronósticos relacionados con el efectivo manejo.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos para presupuestar, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta complejos sistemas presupuestales, generándose cada vez más conciencia empresarial acerca del papel fundamental que tienen los presupuestos como herramienta de planeación y control.

2.4.1 Definición Del Presupuesto

El presupuesto es una estrategia de acción que busca alcanzar los objetivos trazados en el sistema de administración de una organización, a su vez es un mecanismo que permite medir la eficiencia y el desempeño de las funciones de cada una de las unidades ejecutoras de la estructura organizativa. Está sustentado en el carácter integral, pues es la expresión financiera del plan. Es un proceso vivo donde permanentemente se expresa en él todos los elementos de lo proyectado.

Presupuestar es el mejor método para anticiparse al futuro, esto asegura de alguna forma la consecución de los objetivos que la empresa se ha trazado.

El presupuesto viene a constituir un plan de acción mancomunado a realizar por todas las dependencias de la organización, en determinadas condiciones y en cierto tiempo o perfil.

Según Burbano, J. (1995-08) lo define como "el conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa"

Al hablar de previsiones se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada se debe tomar para alcanzar los resultados propuestos.

Según Gómez R. (1993-01) afirma que el presupuesto privado:

“Es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar por una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, coordinación y control de funciones”

De esto se infiere que el presupuesto es una representación contable que busca alcanzar metas u objetivos y que a su vez es utilizada por la planificación en el control y coordinación de determinadas funciones dentro de una organización.

Por su parte, la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1995-75) señala que:

“El presupuesto comprende todos los recursos y gastos que se suponen previamente que se van a gestionar para llevar a cabo, en función de las prioridades de la política gubernamental un plan operativo en ejercicio fiscal.

Es decir que el presupuesto son los instrumentos utilizados por la política gubernamental para llevar a cabo planes operativos que conlleven a conclusión de determinadas metas.

El presupuesto es el cálculo detallado de los ingresos y egresos que se esperan, así como de los resultados probables de la actuación en un periodo futuro. Por lo tanto, se basa en muchos casos en los pronósticos y consiste que en una conversión en términos monetarios de estos últimos.

En síntesis el presupuesto se trata de un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, su racionalidad dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, así como también, de los demás datos de carácter histórico. Por otro lado, el presupuesto público es esencialmente una autorización de gastos y una estimación de ingresos para un período determinado.

En Venezuela los presupuestos públicos son partes e instrumentos de la planificación nacional y su formulación, aprobación y ejecución deben seguir las orientaciones del Plan Operativo Anual, por lo que deben incluir el conjunto de programas y proyectos que el Ejecutivo Nacional aspira a cumplir durante ese mismo período para satisfacer las necesidades colectivas.

Por su parte, Gómez R. (1994-42) señala que: “El presupuesto privado tal cual se conoce no es otra cosa, que una adaptación de las actividades presupuestarias de la Administración Pública”.

La complejidad del mundo competitivo de los negocios ha hecho cada vez más necesario el empleo de presupuestos en las gestiones comercio-industriales, puesto que los mismos permiten establecer las metas y constatar que se cumplan cada uno de los objetivos planteados. De esta forma los presupuestos vienen a constituir instrumentos administrativos de incalculable valor para la toma de decisiones y para la evaluación y control de las actividades.

2.4.2 Importancia Del Presupuesto

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

Señala con antelación las metas a alcanzar por la empresa, a saber: Estado de pérdidas y ganancias y Balance General presupuestado.

Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiéndolo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto.

Los presupuestos mantienen el plan de operaciones de la empresa en unos

límites razonables.

Muestra los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación.

Coordina las actividades y propende a la colaboración de todos.

Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de la organización, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

2.4.3 Objetivos Del Presupuesto

El presupuesto es considerado como la expresión de un objetivo a alcanzar. Ya sabemos que la principal tarea gerencial es la de dirigir, y la dirección no tiene sentido si no conduce al logro de una finalidad.

Es responsabilidad de la gerencia el que las actividades se realicen en

condiciones óptimas para alcanzar la meta propuesta y para ello se hará necesario elaborar un plan o presupuesto y cuidar celosamente de su ejecución. Las discrepancias obtenidas al comparar los hechos de la realidad, con lo que se han presupuestado, indicarán la necesidad de la acción correctiva pertinente.

En una organización, se pueden entender los objetivos del presupuesto dentro del contexto del proceso administrativo, desde previsión, planeación y organización, hasta coordinación, dirección y control.

A continuación se describen brevemente cada uno de éstos:

- **De Previsión:** Disponer anticipadamente de todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
- **De Planeación:** Unificar y sistematizar todas las posibles acciones de la organización, en concordancia con los objetivos de la misma para que éstos sean realizables.
- **De Organización:** Estructurar técnicamente, las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de la organización, con el fin de lograr la máxima eficiencia de acuerdo a los planes y objetivos elaborados por la dirección.
- **De Coordinación o Integración:** Desarrollar y mantener todas las actividades de la organización en armonía, con el fin de asegurar el equilibrio entre las diferentes áreas y departamentos que integran la misma.
- **De Dirección:** Guiar, conducir y supervisar los planes de la empresa, de acuerdo con los lineamientos previamente establecidos.
- **De Control:** Comparar oportunamente lo presupuestado con los resultados obtenidos, para determinar y analizar las posibles variaciones, que permitirá a la dirección tomar las decisiones pertinentes.

2.4.4 Características Del Presupuesto

El presupuesto es un documento formal, ordenado sistemáticamente, el cual se caracteriza principalmente por contar con los siguientes aspectos:

- **Pronosticabilidad:** Los presupuestos prevén todas las situaciones futuras posibles para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Cuantificabilidad:** Los presupuestos se expresan en términos cuantitativos.
- **Flexibilidad:** Los presupuestos no son rígidos, al contrario, es un plan flexible que se adapta a las circunstancias cambiantes del entorno.
- **Fiabilidad:** Las cifras representadas en los presupuestos deben de ser reales y objetivas.
- **Participación:** Para la elaboración del presupuesto se debe involucrar a todas las áreas y niveles de la empresa.
- **Oportunidad:** El presupuesto debe elaborarse en el momento idóneo, es decir, debe ser formulado con anticipación, para que sea una herramienta de verdadera utilidad para la administración.
- **Periodicidad:** El presupuesto debe elaborarse para un tiempo determinado, es decir, delimitarlo a seis meses, un año, dos años, etc.

2.4.5 Ventajas Del Presupuesto

Para Martínez (2002-46) el presupuesto permite valorar anticipadamente las decisiones, las cuales se deben tomar de manera racional, así como también permite identificar las áreas que están por debajo de lo esperado y determinar responsabilidades.

Algunas de las ventajas o beneficios que brindan los presupuestos a las

organizaciones son:

- Obliga a pensar en el futuro.
- Obliga a la Gerencia a definir objetivos claros.
- Proporciona la manera de formalizar los planes de futuro.
- Es la mejor referencia para la evaluación posterior del rendimiento de la organización y de sus empleados.
- Es una herramienta que ayuda a reducir costos.
- Facilita el manejo financiero de la empresa.
- Sirve de punto de enlace para mejorar la coordinación de los distintos departamentos de la organización.
- Permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario.

2.4.6 Desventajas De Los Presupuestos

Entre las desventajas o limitaciones que poseen los presupuestos en las organizaciones, se pueden mencionar:

- Se basa en estimaciones, supuestos y previsiones que deben ser lo más exactas posibles.
- Cuanto mayor sea el periodo a presupuestar, mayor será la incertidumbre de los resultados.
- Deben adaptarse constantemente a los cambios, especialmente cuando surgen variaciones relevantes en el entorno de la organización que no habían sido previstas.
- Se requiere de una gran cantidad de información y el esfuerzo de un amplio equipo humano.

- Si se pone excesivo énfasis en los aspectos de control, pueden provocar la desmotivación del personal.
- En muchas ocasiones, las previsiones se basan en datos históricos corregidos, lo que puede llevar a la perpetuación de ineficiencias dentro de la organización.
- Si después de su elaboración el presupuesto no se utiliza como una auténtica herramienta para la gestión, el tiempo empleado en su planificación y ejecución será tiempo perdido.

2.4.7 Tipos De Presupuestos

Según Gómez (1994-48) señala que: “Los presupuestos se pueden clasificar en programas o planes elaborados con el fin de satisfacer necesidades”.

Presupuesto por Programas

Aparece para dar respuesta a las contradicciones implícitas en el presupuesto tradicional y en especial para que el Estado y las instituciones que lo integran dispongan de un instrumento programático que vinculen la producción de los bienes y servicios a alcanzar con los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo.

Presupuesto Tradicional

El fundamento del presupuesto tradicional no es la asignación de los recursos tomando en cuenta, básicamente, la adquisición de bienes y servicios según su naturaleza o destino, sino ofrecer la posibilidad de correlacionar tales bienes con las metas u objetivos que pretenden alcanzar. Es sólo un instrumento financiero y de control.

Por otra parte, la metodología de análisis que emplea es muy rudimentaria, fundamentándose más en la intuición que en la razón, es decir, que las acciones que

realizan las diferentes instituciones están vinculadas a un proceso consciente y racional de planificación.

Presupuesto Base Cero

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

2.4.8 Clasificación Del Presupuesto

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, a continuación se exponen algunas de las clasificaciones más sobresalientes.

Según el Sector de la Economía.

Públicos

Son utilizados por los gobiernos, estados, organismos públicos, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

Privados

Son los presupuestos que utilizan las empresas privadas como base para la planificación de las actividades que realizan. (Burbano, J.1995-18,22).

Según su Contenido

Principales

Estos presupuestos son una especie de resumen, en los que se presentan los elementos medulares de todos los departamentos o áreas de la empresa.

Auxiliares

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas para cada uno de los departamentos que integran la organización.

Según su Forma

Flexibles

Estos presupuestos permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

Fijos

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la entidad a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse al máximo a su contenido.

Según su Duración

Cortos

Son los que abarcan períodos de un año o menos.

Largos

Son los que se formulan para períodos mayores de un año.

Según la Técnica de Valuación

Estimados

Son los presupuestos que se formulan sobre experiencias anteriores, que representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

Estándar

Son aquellos que por ser elaborados sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de los anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

Según su reflejo en los Estados Financieros

De Situación Financiera

Este tipo de presupuestos muestra la posición financiera que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Balance General Presupuestado.

De Resultados

Presenta los ingresos y gastos, y las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

De Costos

Se prepara tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y refleja, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo de producción o cualquiera de sus partes.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior tan sólo presenta separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las clasificaciones es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas en un sistema de control presupuestal, es decir, un solo presupuesto puede catalogarse en varias o en todas las categorías, tal es el caso de la empresa objeto de estudio, en donde el presupuesto es clasificado como privado, existiendo dentro del mismo sistema, presupuestos principales y auxiliares, fijos y flexibles, cortos y largos, estimados y estándar, así como de situación financiera, de resultados y por su carácter industrial de costos.

2.4.9 Requisitos Para La Elaboración De Los Presupuestos.

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con su finalidad, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, algunos de estos requisitos son:

Conocimiento de la empresa.

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, por lo cual es indispensable el amplio conocimiento de todos estos factores.

Exposición clara de los planes o políticas.

Implica exponer en forma clara y concreta, por medio de manuales o instructivos, el objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, con la finalidad de uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del mismo, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos.

Coordinación para la ejecución de los planes o políticas.

Debe existir un director o jefe, o un comité de presupuestos, que coordine el trabajo de todos los departamentos, el cual debe centralizar la información, y exigir a los jefes de cada una de las áreas la elaboración de su presupuesto departamental.

Fijación del periodo presupuestal

La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los

mismos y hacer las correcciones necesarias.

Dirección y Supervisión

Es necesario hacer un análisis minucioso de las variaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los presupuestados. Sólo mediante seguimiento y supervisión el presupuesto logrará ser una verdadera herramienta de control.

Apoyo directivo

La participación y respaldo por parte de los directivos en la implantación del sistema presupuestario, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual convierte al presupuesto no solamente en una herramienta informativa, sino en un plan de acción operativo y en un parámetro para medir los resultados.

2.4.10 Duración Del Periodo Presupuestal

La duración del presupuesto depende esencialmente del tipo de empresa que se trate, sin embargo, deberá como mínimo comprender los ciclos completos de producción, rotación de la mercancía y de operaciones financieras.

Se aconseja que el presupuesto no cubra un periodo demasiado extenso, ya que no pueden preverse todas las condiciones que puedan afectarlo, y será mayor la incertidumbre de sus resultados.

2.4.11 Flexibilización Del Presupuesto

Según Burbano, J. (2055-26) la flexibilidad,

“Es un principio presupuestario que se relaciona con la etapa de ejecución del presupuesto y consiste fundamentalmente en la acción de ajustar su ejercicio a las modalidades que se vayan presentando que no

fueron programadas, o que aun siendo programadas hayan variado de su forma original; esta flexibilidad permite cumplir en mayor medida con los objetivos y metas proyectadas”.

El presupuesto flexible consiste en la elaboración de un presupuesto posterior, de cuando se conocen los niveles de producción y venta reales. Estas producciones y ventas físicas reales valoradas a los costos y precios unitarios presupuestados son los que se denomina "presupuesto sobre bases flexibles".

Al comparar el presupuesto flexible y la realidad se obtienen desviaciones debidas exclusivamente a los precios de compra de los factores de producción, al consumo de estos factores y al precio de venta de estos productos, pero en ningún caso a diferentes producciones y ventas, debido a que ambos, presupuesto flexible y realidad, se derivan de la cantidad de producción y ventas reales.

El presupuesto flexible permite la determinación de la eficiencia de un Gerente. Además a menudo es deseable precisar si un Gerente alcanza las metas de producción o ventas de una compañía.

El presupuesto estático representaba tales metas de producción o ventas. Un Gerente es eficiente si alcanza o rebasa las metas descritas en el presupuesto estático. Cualquier diferencia entre presupuesto flexible y el presupuesto estático son atribuibles a diferencias en el volumen. Estas diferencias se llaman variaciones de volumen. Se puede emplear un reporte de desempeño especial que revele las variaciones en el presupuesto flexible, y las variaciones de volumen.

La flexibilización del presupuesto es una técnica efectiva que coadyuva al control de la ejecución presupuestaria, y frecuentemente se centra en los aspectos de producción y ventas, ya que es en estas variables donde se puede medir el desempeño

real de la organización.

2.4.12 Etapas En La Formulación Del Presupuesto

El empresario que desee utilizar el presupuesto como herramienta de planificación y control deberá considerar una serie de etapas en la elaboración del presupuesto que establece Burbano Ruiz (1994) y son las siguientes:

Preiniciación: es la primera etapa del presupuesto en el cual se toma como base experiencias anteriores, se estudian las tendencias, se realizan análisis de factores eternos (sociales, políticos, culturales y económicos) que incidan en el medio en que se desenvuelve la empresa y que puede traer implicaciones a esta, se analizan las debilidades y fortalezas de la empresa, se divulgan los objetivos propuestos, se realizan los planes operativos entre otros.

Elaboración del presupuesto: basados en estudios anteriores comprende el nivel en donde se comienza a evaluar los términos presupuestarios, preparación de programas operativos, se preparan programas financieros, se realizan informes a la gerencia, se revisan los informes para ajustarlos a las políticas empresariales, se logra la aprobación final y su divulgación.

Ejecución: en esta etapa los gerentes inician la implementación del sistema presupuestario, se comienza la persecución de las metas planteadas por periodos, se asignan los recursos y se elaboran los informes de resultados.

Control: el presupuesto permite llevar a los gerentes un control de lo planeado al confrontarlo con la realidad, en éste los gerentes definen las técnicas a seguir para localizar los problemas y corregir las desviaciones, se presentan informes de ejecuciones parciales de trabajos explicando o analizando las posibles desviaciones y

se emiten políticas y estrategias tendientes a corregir las variaciones presentadas.

Evaluación: en esta etapa el gerente a través de los informes presentados evalúa las fallas de cada una de las etapas, se reconocen los éxitos y se toman como base para futuros presupuestos.

2.4.13 Análisis De Desviaciones Presupuestaria

Las variaciones presupuestarias son variaciones que se obtienen al comparar los hechos de la realidad, con lo que se ha presupuestado, una vez determinada estas desviaciones se deberá indicar las acciones correctivas pertinentes o ajustes necesarios para alcanzar la meta propuestas.

El análisis de las variaciones presupuestaria permite identificar el origen de las desviaciones producidas en los costos financieros, siendo posible así aislar los problemas y eventualmente dar la oportunidad de que la empresa pueda adoptar las medidas correctivas oportunas encaminadas a su reducción en periodos posteriores.

Se trata pues de un análisis que constituye un instrumento de control en la empresa orientado a la toma de decisiones para reducir los costos financieros

GENERALIDADES DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

2.5 Definición De Ejecución Presupuestaria

Con relación a la ejecución presupuestaria (Burbano, 1994-46) señala: “La ejecución es una etapa que consiste en poner en marcha los planes”.

Expresado de otra manera, la ejecución será la forma de materializar los planes y objetivos propuestos.

La Asociación Venezolana de Presupuesto Público, (1995) expresa que:

“Tradicionalmente se ha entendido la ejecución del presupuesto, como el conjunto de acciones dirigidas a administrar los recursos asignados en el mismo. Esta concepción tiene su origen en el concepto del presupuesto como expresión financiera de lo que el gobierno pretende llevar a cabo durante un período determinado”.

Esta definición es incompleta ya que la ejecución del presupuesto se efectúa en dos planos: el físico y el financiero.

En el plano físico la ejecución del presupuesto es la movilización de la administración a efectos de llevar a cabo las acciones y procesos necesarios, utilizando recursos humanos, materiales y demás insumos, a objeto de lograr los productos en la cantidad y calidad adecuada y en el tiempo y lugar previsto.

En el plano financiero y en materia de gastos, la ejecución del presupuesto consiste en el uso de las asignaciones presupuestarias en gastos corrientes o de capital, según los procedimientos y criterios establecidos.

2.5.1 Programación De La Ejecución Presupuestaria.

La programación de la ejecución presupuestaria consiste en una previsión dinámica, para cada uno de los sub-períodos del ejercicio presupuestario, de realizaciones en términos de productos terminales e intermedios, de requerimientos de recursos reales y financieros, así como de los procesos necesarios para llevar a cabo dichos productos y contar en tiempo oportuno con tales recursos. Por tanto, esta

es una tarea que, si bien debe ser efectuada durante todo el ejercicio presupuestario, es previa la ejecución misma.

2.5.1.1 Ventajas De La Programación De La Ejecución Presupuestaria:

- Posibilita el control periódico de la realización de los productos, y la obtención de los recursos reales y financieros, a objeto de tomar oportunamente las medidas correctivas que permitan lograr los objetivos con un mínimo de desviaciones.
- Coadyuva en que la producción prevista se cumpla con un grado aceptable de eficiencia, siempre y cuando los problemas coyunturales no justifiquen introducir modificaciones a lo inicialmente programado.
- Permite que los recursos humanos y materiales requeridos para la ejecución de las acciones presupuestaria, estén disponibles en el momento oportuno sin que se introduzcan presiones no programadas en su oferta.
- Evita paralizar los programas por falta de recursos financieros, salvo cuando ocurran hechos imprevisibles, disminuyendo en consecuencia, la posibilidad de elevación de sus costos.
- Permite el conocimiento oportuno de los déficit estacionales de caja, evitando presiones no previstas sobre el sistema bancario, que puedan provocar efectos restrictivos no planificados en otros campos de la actividad económica, con repercusiones en el cumplimiento de las metas y objetivos de desarrollo.
- Facilita el mantener recursos en caja dentro de niveles técnicamente

recomendables o compatibles con determinadas políticas de expansión o restricción del circulante.

- Permite compatibilizar los flujos de los ingresos y los egresos requerido por los programas, con la ejecución de las políticas monetarias, financieras, de precios, de remuneración, y en general, con la política económica a corto plazo.

2.5.1.2 Elementos De La Programación.

Programación de la ejecución de productos.

Consiste en la cuantificación de las metas de producción y meta de volúmenes de trabajo a lograrse en cada lapso del período presupuestario, por cada unidad ejecutora.

Programación de la ejecución de acciones.

Consiste en la determinación para cada sub-período presupuestario, del tipo, la cantidad, calidad, secuencia y espacio físico en que deben producirse las acciones que intervendrán en la realización de los productos de cada lapso del ejercicio presupuestario.

Programación de la ejecución de los recursos reales.

Consiste en la determinación para cada sub-período del ejercicio presupuestario, el tipo, cantidad, calidad y espacio físico donde se utilizarán los recursos humanos, materiales y demás insumos necesarios para realizar las acciones demandadas por la producción.

Programación de la ejecución de los recursos financieros.

Una vez definidos los recursos reales, se hace necesario establecer los medios

monetarios que se necesitan para adquirir dichos recursos. Esta programación comprende:

Programación de la ejecución de los ingresos o recursos.

Consiste en prever para cada sub-período presupuestario el monto a causar y/o recaudar, y el lugar donde se obtendrán los ingresos corrientes y de capital, para cada una de las fuentes de su procedencia. Asimismo, el monto de los incrementos de pasivos y patrimonio y disminución de activos financieros.

Programación de la ejecución de gastos y aplicaciones.

Consiste en prever para cada sub-período presupuestario y para los gastos corrientes y de capital, el monto a comprometer, causar, pagar y/o usar de los créditos presupuestarios y el espacio físico donde se realizarán las respectivas transacciones. Asimismo, prever el monto en que se incrementarán los activos y disminuirán los pasivos financieros y el patrimonio. (Asociación Venezolana de Presupuesto Público, 1995-237,249).

2.6 Control Presupuestal.

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles los objetivos de la organización, sin embargo, éste por sí mismo, no asegura la realización de las metas. Es necesario el ejercicio del control para conservar el rumbo trazado por la Administración de la entidad.

Según Burbano, J. (2005-28). El control presupuestal

“es un instrumento del que se valen las empresas, para proyectar, estimar, dirigir y controlar todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática, del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo periodo”

Mediante el control presupuestal se puede medir la eficiencia operacional de la organización, y consiste en establecer las variaciones en forma horizontal entre el presupuesto y lo ejecutado, suministrando a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas y toma de decisiones.

La presupuestación y el control son procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución, mientras que la característica del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. En consecuencia el control presupuestario va mucho más allá de la mera localización de una variación.

Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control. Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falla en la programación, en la ejecución o a ambas. Toda desviación debe ser asignada a un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.

2.7 Mantenimiento

Es un conjunto de actividades que permiten mantener un equipo, sistema o instalación en condición operativa, de tal forma que cumpla las funciones para las cuales fueron diseñados y asignados o restablecer dicha condición cuando esta se pierde.

2.7.1 Definición De Planificación De Mantenimiento

Según La Norma COVENIN 3049-93

“Es un proceso que consiste en la definición de actividades y procedimientos de mantenimientos preventivos. Esta definición de actividades son las necesarias para conservar un equipo en su nivel natural de fallas, incluyendo frecuencia de ejecución y listas de recursos necesarios (procedimientos, herramientas, materiales, personal y tiempo)”

Por su lado Nava, J. (2008)

“La planificación de mantenimiento constituye la clave para el buen funcionamiento de las maquinarias y equipos que se encuentran en una empresa, esto con el objeto de controlar el departamento de mantenimiento de manera de obtener costos mínimos de operación, mantener las instalaciones y equipos en condiciones óptimas y reducir los costos a demás de garantizar la seguridad industrial.”

Por lo antes expuesto La planificación de mantenimiento debe ser interpretada como una herramienta que permita asegurar las operaciones de la empresa a un costo global mínimo, por lo tanto esta debe cumplir con los estándares de actuación requeridos dentro del presupuesto asignado y garantizar la gestión de los medios necesarios para realizar los mantenimientos.

2.7.2 Objetivos De La Planificación De Mantenimiento.

El objetivo de la planificación de mantenimiento es lograr, con el mínimo coste, el mayor tiempo en servicio de las instalaciones y maquinaria productivas, con el fin de conseguir la máxima disponibilidad, aportando la mayor productividad, calidad de producto y la máxima seguridad de funcionamiento, y esto se logra a través de :

Reducir los tiempos de inmovilización de los equipos. Al planificar los

mantenimientos es posible reducir los tiempos de inmovilización.

Reducir los tiempos de intervención, evitando los tiempos muertos durante la operación. Al planificar los mantenimientos la relación de tiempos productivos a tiempos totales puede disminuir considerablemente.

Mejorar continuamente los equipos hasta su más alto nivel operativo, mediante el incremento de la disponibilidad, efectividad y confiabilidad.

Aprovechar al máximo los componentes de los equipos, para disminuir los costos de mantenimiento.

Garantizar el buen funcionamiento de los equipos, para aumentar la producción.

Cumplir todas las normas de seguridad y medio ambiente.

Maximizar el beneficio global.

Definir el nivel de calidad requerido del mantenimiento de manera de adoptar el trabajo a este requerimiento.

Programar los trabajos de manera de poder relacionar los recursos existentes con los requerimientos.

2.7.3 Medios Para Determinar Los Estándares Para La Planificación De Mantenimiento.

Es evidente que para poder planificar los mantenimientos deben estimarse ciertos estándares, que son la manera de evaluar el trabajo que se va a llevar a cabo.

Este tipo de técnica se aplica fundamentalmente al mantenimiento preventivo ya que en el correctivo los tiempos no pueden determinarse sino probabilísticamente a través de la función de mantenibilidad.

Para determinar estos estándares se debe hacer:

- Estimaciones de tiempo basadas en la experiencia de personas en actividades similares.
- Método histórico que consiste en obtener la medida de las observaciones realizadas para cada fase, luego de rechazar cualquier valor inusual.
- Descomposición de los trabajos en tiempos estándares, pero es poco usual debido a que su aplicación es costosa.

2.7.4 Planificación Y Programación De Los Mantenimientos.

Según Rodríguez, J. (2008).

“Es el diseño de programas de actividades de mantenimiento, distribuidas en el tiempo, donde la frecuencia puede ser conocida o desconocidas y los recursos asignados dependiendo de la situación actual y contexto de los equipos, permite mantenerlos en operación para cumplir con las metas de producción preestablecidas por la organización.”

El inicio del mantenimiento es la planificación, donde se prepara la ejecución de los trabajos, consiguiendo la participación de todos los recursos y resolviendo todos los problemas que puedan afectar su eficiente ejecución.

Los mantenimientos se planifican para regular las actividades previstas, con el propósito de prevenir los inconvenientes que puedan causar las paradas no programadas, detectar síntomas que pueda conducir a los equipos a fallar y evitar

incrementos en los costos de operación de la empresa.

Los mantenimientos se planifican una vez estimados los trabajos a realizar sobre los equipos e instalaciones y los estándares, en tres tipos:

Anuales.

Realizados por el personal de mantenimiento, indicándose en un tablero, los equipos que van a ser mantenidos y las horas hombres correspondientes para cada semana, pero tomándose en consideración las ausencias del personal bien sea por vacaciones u otros conceptos.

Semanales.

Aun cuando existe una planificación anual es necesario realizar microprogramaciones, es decir pequeños ajustes que se consideran como trabajos preventivos provenientes de inspecciones.

Diarios.

Los trabajos previstos cada día deben a su vez ser objetos de una microprogramación diaria de carácter logístico, para obtener los materiales, repuestos, instrucciones y operaciones necesarias sobre los equipos.

2.7.5 Parámetros De Mantenimiento

2.7.5.1 Disponibilidad

Se define como la capacidad de un componente, equipo o instalación de realizar la función para la cual fueron diseñados, en el momento en el cual se requiera su funcionamiento. Está representada por la probabilidad de que el elemento se encuentre disponible para su uso durante un periodo de tiempo establecido. Se

relaciona directamente con la mantenibilidad y la confiabilidad.

2.7.5.2 Confiabilidad

Equivale a la probabilidad de que un componente, equipo o instalación no experimente fallas durante un tiempo determinado, mientras se encuentre en servicio.

2.7.5.3 Mantenibilidad

Corresponde a la probabilidad de que un componente, equipo o instalación que ha fallado, pueda ser reparado dentro de un periodo de tiempo dado.

2.7.6 Tipos De Mantenimientos

2.7.6.1 Mantenimiento Preventivo

Es el mantenimiento realizado de manera sistemática a fin de conservar los equipos en condiciones de operación satisfactoria a través de inspecciones, detección temprana de defectos y prevención de fallas, siendo esta una ocurrencia no predecible inherente al equipo.

Este mantenimiento busca garantizar que las condiciones normales de operación de los equipos sean respetadas, es decir que el equipo esté libre de polvo, no vibre, sus lubricantes conserven sus características y sus elementos consumibles tales como filtros, mangueras, correas, etc. sean sustituidos dentro de su vida útil.

El mantenimiento preventivo se realiza normalmente a través de inspecciones y operaciones sistemáticas que pueden realizarse con el equipo en marcha, inmovilizado pero sin necesidad de desmontaje, inmovilizado con desmontaje o en el

taller de mantenimiento luego de su desmontaje, al igual, puede asumir la forma de sustituciones sistemáticas de componentes, órganos o equipos completos que busquen prolongar la vida útil del sistema disminuyendo la probabilidad de ocurrencias de fallas de estos elementos, normalmente en su etapa de desgaste.

La insuficiencia o el exceso de Mantenimiento Preventivo aplicado a los equipos tendrá consecuencias negativas que afectarán tanto a disponibilidad de los mismos como a la confiabilidad en la operación, por lo anterior es de vital importancia determinar la frecuencia óptima de mantenimiento a los equipos y evitar caer en un sub-mantenimiento o en un sobre-mantenimiento que en ambos casos reflejan altos costos y baja disponibilidad.

2.7.6.1.1 Ventajas Del Mantenimiento Preventivo.

Confiabilidad, los equipos operan en mejores condiciones de seguridad, ya que se conoce su estado, y sus condiciones de funcionamiento.

Disminución del tiempo muerto, tiempo de parada de equipos.

Mayor duración, de los equipos e instalaciones.

Disminución de existencias en Almacén y, por lo tanto sus costos, puesto que se ajustan los repuestos de mayor y menor consumo.

Uniformidad en la carga de trabajo para el personal de mantenimiento debido a una programación de actividades.

Menor costo de las reparaciones.

2.7.6.1.2 Fases Del Plan De Mantenimiento Preventivo

Planificar.

Determinar lo que hay que hacer, es decir, construir el plan de Mantenimiento Preventivo.

Determinar la forma de hacerlo, es decir, elaborar las gamas y las fichas de auto mantenimiento y mantenimiento programado.

Hacer

Consiste en poner el plan en marcha, realizando las tareas y acciones, así como situar los medios de medida:

Realizar las tareas de las fichas de Auto mantenimiento y Mantenimiento Programado de acuerdo a los estándares fijados sobre las gamas especificadas.

Medir los indicadores de las maquinas. Ejemplos: rendimiento operacional, porcentaje de actividad del Mantenimiento Preventivo-Correctivo, porcentaje de realización del Mantenimiento Planificado, costes de Mantenimiento (Preventivo-Correctivo y total).

Verificar

Consiste en evaluar los resultados y analizar las causas de las desviaciones. Seguir la evolución de los indicadores antes reseñados.

Analizar la adecuación y coherencia entre el Mantenimiento preventivo y dicha evolución.

Estudiar mejoras y optimizar los planes.

Acción

Consiste en implantar las mejoras y nuevos estándares así como nuevas

normas de trabajo.

Asentar y mantener lo que marcha bien, capitalizando experiencias para incorporar en nuevos equipos y maquinas.

Hacer evolucionar lo que no marcha bien y optimizar y poner al día el Plan de Mantenimiento Preventivo para actualizar nuevos estándares o referenciales en fichas y gamas.

Todo esto se puede integrar en un programa informático que facilitara la arborescencia de los equipos y la propia gestión del plan de Mantenimiento Preventivo elaborado en cada caso.

En este contexto, hemos de decir que este plan informatizado es una herramienta de mejora para futuros nuevos equipos similares, pues permite constituir una base de datos de un Plan de Mantenimiento Preventivo que ya funciona sobre una determinada maquina, por lo que puede servir de referencia a la Ingeniería de Planta y a los Constructores, permitiendo iniciar el bucle del progreso continuo capitalizando experiencias y evitando reinventar un Mantenimiento Preventivo cada vez que llega a la empresa un equipo nuevo.

Un Plan de Mantenimiento Preventivo exige una programación estricta, en la que no debe quedar ningún imprevisto por el cual haya de actuarse de una forma improvisada.

De acuerdo a lo que hemos comentado en este apartado, los conceptos básicos como punto de partida para la construcción de un plan de Mantenimiento Preventivo son los siguientes:

- Disponer de los datos necesarios.
- Establecer cuando y como deben hacerse las inspecciones e intervenciones.
- Medir la eficacia del servicio de Mantenimiento a través de indicadores.
- Conocer el coste de Mantenimiento y su repercusión en el presupuesto de la empresa, así como su evolución.

2.7.6.2 Mantenimiento Predictivo O Condicional

Es el mantenimiento programado y planificado basándose en el análisis de resultados obtenidos técnicamente antes de que ocurran fallas.

Este mantenimiento va más allá del simple hecho de la verificación y servicio de lubricación o de la revisión y chequeo de tensiones en correas o cadenas, sino que pretende establecer más íntimamente las condiciones reales de funcionamiento de un equipo.

2.7.6.2.1 Características Del Mantenimiento Predictivo

- Se realiza por medio de inspecciones continuas o periódicas.
- Establece patrones exactos de comparación de gran fiabilidad.
- Utiliza para su detección y análisis técnicas de trabajo muy sofisticado pero de fácil operación.
- Predice con amplio margen de seguridad cuando una pieza o equipo fallara.
- Minimiza ampliamente los costos de mantenimiento
- Permite inspecciones con el equipo en funcionamiento.

2.7.6.3 Mantenimiento Correctivo

Este mantenimiento consiste en arreglar fallas en el momento en el cual ocurren o se realiza después de la ocurrencia de la misma.

El objetivo de este tipo de mantenimiento consiste en llevar los equipos después de una falla a sus condiciones originales, por medio de restauración o reemplazo de componentes o partes de equipos, debido a desgastes, daños o roturas.

El Mantenimiento Correctivo puede ser:

No planificado

Es el mantenimiento de emergencia (reparación de roturas). Debe efectuarse con urgencia ya sea por una avería imprevista a reparar lo más pronto posible o por una condición imperativa que hay que satisfacer (problemas de seguridad, de contaminación, de aplicación de normas legales, etc.).

Planificado

Se sabe con antelación que es lo que debe hacerse, de modo que cuando se pare el equipo para efectuarse la reparación, se disponga del personal, repuesto y documentos técnicos necesarios para realizarlo correctamente.

2.7.6.3.1 TIPOS DE MANTENIMIENTOS CORRECTIVOS.

Mantenimiento correctivo por sustitución de elementos

Consiste en un Mantenimiento Correctivo aplicado a una maquina o equipo de producción, en el cual las intervenciones de reparación se basan fundamentalmente en el desmontaje de piezas o conjuntos y su sustitución por recambios ya preparados o estándar.

Mantenimiento de reparación propiamente dicha.

Consiste en un mantenimiento correctivo aplicado a una maquina o equipo productivo, en el cual las actuaciones incluyen todo tipo de operaciones de reparación como son desmontajes-sustitución de piezas-ajustes-reconstrucción de componentes, etc.

Mantenimiento de Mejoras

Este mantenimiento se encarga de hacer reparaciones basadas en reemplazos de componentes de mejor calidad a fin de incrementar el tiempo entre falla de los equipos o mitigar una falla repetitiva.

Mantenimiento Paliativo (arreglo temporal)

Este se encarga de la reposición del funcionamiento, aunque no quede eliminada la fuente que provocó la falla.

Mantenimiento Curativo

Este se encarga propiamente de la reparación, eliminando las causas que han producido la falla. Suelen tener un almacén de recambio, donde algunos componentes son comunes.

Mantenimiento En Acción

Según Zabiski F (2007).

“Son un conjunto de actividades estratégicas que permiten mantener o restablecer la función de un equipo para la cual fue diseñada o asignada, involucrando al personal de mantenimiento y operaciones bajo un esquema participativo de manera proactiva, en búsqueda de una mejora continua, garantizando producción, seguridad y preservación del medio ambiente de trabajo”

Por su lado Nava, J. (2008)

“Es una nueva técnica de mantenimiento que se está proponiendo entre otras, para organizar la toma de decisiones tanto técnicas como gerenciales del mantenimiento disminuyendo la incertidumbre, la cual permite por consenso qué acciones se deben tomar para resolver un problema en particular, y minimizar las controversias entre los diferentes autores”

El mantenimiento en acción indica el tipo de mantenimiento preventivo que se debe aplicar mediante el uso de la matriz de decisión.

2.7.8 Gestión Del Mantenimiento

Es la función ejecutiva de planificar, organizar, dirigir, y controlar cualquier actividad con responsabilidad sobre los resultados, mediante herramientas adecuadas de gestión y basándose en la experiencia acumulada de las actividades, de forma tal que permita ser más efectivos y prácticos en su consecución.

2.7.9 Factores Que Intervienen En El Área De Mantenimiento

Cantidad de Fallas Ocurridas: es el número de fallas que ocurren en el período a evaluar.

Media de los Tiempo Fuera de Servicio (MTFS): es el tiempo promedio que el equipo se encuentra fuera de servicio, es decir, desde que aparece una falla imputable al equipo hasta que se logra poner en marcha en el periodo a evaluar.

Disponibilidad de Repuestos (DR): es la relación entre la cantidad satisfecha y la demandada, es decir, representa el cociente entre las veces que se solicite un repuesto en almacén y es encontrado, con respecto a la cantidad total de oportunidades que

solicite el repuesto halla ó no.

Cumplimiento de Mantenimiento Preventivo (CMP): es la relación de ejecución de las órdenes de trabajo durante un período de tiempo determinado, con respecto al total de las emitidas.

Efectividad de Equipos: es el tiempo de aprovechamiento real de los equipos para la producción, representa el factor de utilización de los equipos.

Backlog: indica la cantidad de horas hombre pendiente por realizar mantenimiento en función de las horas disponibles. Es el tiempo que el personal seleccionado de mantenimiento deberá trabajar para ejecutar las actividades pendientes, partiendo del hecho de que no se incorporen nuevas actividades en las órdenes de trabajo durante la ejecución de los trabajos por realizar.

2.7.10 Sistema De Mantenimiento

Un sistema es un conjunto de componentes que trabajan de manera combinada hacia un objetivo común. El mantenimiento puede ser considerado como un sistema o como un conjunto de actividades que se realizan en paralelo con los sistemas de producción.

Los sistemas de mantenimiento también contribuyen en el logro de las metas al incrementar las utilidades y la satisfacción del cliente. Estas se logran reduciendo al mínimo el tiempo muerto de la planta, mejorando la utilidad, incrementando la productividad y entregando oportunamente los pedidos a los clientes ya que el objetivo del mantenimiento es asegurar la competitividad de la empresa por medio de: garantía de la disponibilidad y confiabilidad planeada, satisfacción de todos los requisitos de calidad maximizar el beneficio global, adecuada disponibilidad de

equipos e instalaciones al costo más conveniente.

2.7.11 Sistema SAP Para Mantenimiento

Sistemas, Aplicaciones y Productos. SAP es un sistema proveedor de software empresariales, entre estos esta el SAP mantenimiento, el cual es un programa de planificación de tareas, planificación y programación de mantenimiento, búsqueda de recursos y materiales asociados a los equipos catalogados en él, entre muchas otras funciones que estén asociadas a sistemas de planificación de recursos empresariales.

2.7.12 El Presupuesto De Mantenimiento

El presupuesto de un departamento de mantenimiento consta de al menos 4 partidas: mano de obra, materiales, medios y herramientas y servicios contratados.

Mano de Obra

Materiales

Es la suma de todos los repuestos y consumibles necesarios durante el periodo que se pretende presupuestar. Los conceptos que deben ser sumados pueden estar agrupados en dos categorías: Repuestos, y Consumibles. La diferencia entre unos y otros es básicamente la frecuencia de uso. Mientras los segundos se utilizan de forma continua, y no tienen por qué estar asociados a un equipo en particular, los primeros se utilizan en contadas ocasiones y sí están relacionados con un equipo en particular.

En una planta industrial habitual éstas serían las partidas de materiales que habría que tener en cuenta para preparar el presupuesto anual:

Repuestos

Repuestos normales: Se trata de equipos estándar, y puede ser adquirido a varios fabricantes, por lo que los precios suelen ser más competitivos

Repuestos especiales: Suele ser una de las partidas más elevadas ya que son suministrados por el fabricante del equipo en exclusiva, que al no tener competencia, trabaja con márgenes de beneficio elevados.

Consumibles

Los consumibles más habituales son los siguientes: Aceites y lubricantes, filtros de aire, aceite, etc.

Elementos de estanqueidad, diverso material de ferretería, diverso material eléctrico, consumibles de taller, ropa de trabajo, elementos de seguridad ,combustible para vehículos, otros materiales.

Herramientas y medios técnicos.

Es la suma del dinero que se prevé emplear en la reposición de herramienta y medios técnicos extraviados o deteriorados, o en la adquisición de nuevos medios. Hay que tener en cuenta que estos medios pueden ser comprados o alquilados. Las partidas alzadas a considerar en compras serán tres: reposición de herramientas, adquisición de nueva herramienta y medios técnicos, alquiler de maquinaria. En general, los medios alquilados suelen ser medios que no se utilizan de forma continua en la planta, y que por tanto, la frecuencia de su uso desaconseja su adquisición. Suele tratarse, en la mayoría de los casos de medios de elevación y transporte: Grúas, carretillas elevadoras, alquiler de otros equipos.

Asistencias Externas

Son los trabajos que habitualmente se contratan a empresas externas.

2.7.13 Cumplimiento Del Presupuesto De Mantenimiento.

De las cuatro partidas, la más difícil de estimar a priori es la de materiales (repuestos y consumibles), ya que depende enormemente de lo que se averíe. Esta es

además una partida que depende mucho del estado de la planta, de la implantación de técnicas preventivas, del diseño y del montaje.

Otra partida variable y problemática es la de asistencias externas. Depende enormemente de la política de subcontratación, de la especialización y de la formación del personal, y de la cantidad de técnicos de que disponga el departamento.

La de personal, es fácil estimarla, pero se suelen cometer errores constantes en su presupuestación que después crean enormes tensiones con la dirección financiera o con quien sea responsable económico de la planta. Suele ser habitual no tener en cuenta los costes de primas, horas extras, retenes, gastos de personal, y también suele ser habitual no tener en cuenta que la inflación de la mano de obra especializada es superior a la marcada para otros sectores o para el país. La de medios, herramientas y alquiler de equipos suele ser fácilmente presupuestable y presenta pocas desviaciones.

2.8 Matriz FODA

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma.

Es común sugerir que las organizaciones identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas en el contexto externo. Pero lo que generalmente pasa inadvertido es que la combinación de estos factores pueda requerir elecciones de estrategias distintas. La Matriz FODA; “F” de fortalezas, “O”

de oportunidades, “D” de debilidades y “A” de amenazas.

Según Koontz y Weihrich, (2002-104)

“El modelo FODA inicia con las amenazas porque, en muchas situaciones, una compañía emprende la proyección estratégica como resultado de percepción de una crisis, un problema o una amenaza”.

Es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre FODA.

El análisis FODA ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Durante la etapa de la planificación y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

A continuación se definirá cada tipo de estrategias que deben generarse en la matriz FODA.

Las estrategias FO, se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones que pueden usar sus fortalezas para explotar sus oportunidades, generalmente son consideradas con éxito.

Las estrategias DO, tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Algunas veces una organización disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar las oportunidades.

Las estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. El objetivo de esta estrategia consiste en aprovechar las fortalezas de la organización, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA, presentan como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Una organización que presente gran número de amenazas externas y debilidades internas, debe intentar reducirlas al máximo, en el sentido de evitar llegar a una posición inestable.

2.9 EBITDA

[Wikipedia.org/wiki](https://es.wikipedia.org/wiki/EBITDA) define El EBITDA

“es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization”, y se traduce en Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones”

El EBITDA se calcula a partir del resultado final de explotación de la empresa, sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciaciones o amortizaciones, para mostrar así lo que es el resultado puro de la empresa. Por lo tanto, los elementos financieros (intereses), tributarios (impuestos), externos (depreciaciones) y de recuperación de la inversión (amortizaciones), deben quedar fuera de este indicador.

El propósito del EBITDA es obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio.

Es un resultado bruto, tal y como lo refleja la descripción.

En definitiva, en presencia de partidas ajenas a la esencia del negocio deberían ser también restadas del EBITDA haciendo mención de ello, ya que el objetivo del EBITDA es por comparación (con otra empresa o entre periodos de una misma empresa) analizar la marcha del negocio base de la empresa.

El EBITDA tiene la ventaja, de eliminar el sesgo de la estructura financiera, del entorno fiscal (a través de los impuestos) y de los gastos ficticios (amortizaciones). De esta forma, permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y comparar de una forma más adecuada lo bien o mal que lo hacen distintas empresas o sectores en el ámbito puramente operativo.

El EBITDA es un buen indicador si se usa con precaución y para lo que está diseñado, y es un indicador enormemente peligroso si se toma como única medida de la capacidad de una empresa de generar dinero.

CAPITULO III

ALIMENTOS POLAR COMERCIAL-PLANTA CUMANÁ

3.1 Reseña Histórica

Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná perteneciente a la Unidad Estratégica de Negocios de Alimentos de Empresas Polar, es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de maíz para la obtención de harina de maíz precocida, aceite crudo de maíz y harina para el consumo animal.

Desde sus inicios la empresa ha mantenido un sostenido crecimiento tanto en su capacidad de producción como en su planta física. Sus antecedentes se ubican al final de la década de los cincuenta y gran parte de los sesenta, cuando en el año de 1957 siembra sus raíces en la Zona Industrial de San Luis de la ciudad de Cumaná, constituyéndose la compañía “Refinadora de Maíz Margarita C.A.”, por un grupo privado de la región, cuyos propietarios eran los señores José Serapio y José Jesús Narváez Sánchez.

En el año 1969, la empresa es puesta en venta, lo que despierta el interés de los directivos de Cervecería Polar de Oriente. Posteriormente se concreta la compra, representando a Cervecería Polar el Dr. Gustavo Jiménez Pocattera; luego el 19 de noviembre del mismo año, se firman los documentos que dan vida a una nueva empresa bautizada con el nombre de Maíz de Oriente C.A., MAZORCA.

El 24 de noviembre de 1969, MAZORCA inicia sus operaciones de producción, por este motivo se considera como fecha de fundación.

Veintisiete personas conformaban los dos turnos de trabajo para cumplir con el

proceso de fabricación y empaquetado de la harina de maíz precocida “RICARINA”, marca pionera. Posteriormente, se incorporaron a la lista de productos las líneas líderes PAN y PROMASA, harina precocida elaborada con maíz blanco y amarillo respectivamente.

A partir de 1972 se comenzaron a realizar trabajos de mejoras y de actualización de los equipos de Desgerminación, Laminación y Molienda.

Entre los años de 1981 y 1983, se logró la puesta en marcha de un nuevo edificio de fabricación y de la incorporación de nuevas maquinarias y equipos, incrementando así la producción en un 100%.

Para el año de 1987, la harina precocida de maíz PAN obtuvo la reconocida marca de calidad Norven, convirtiéndose en la primera harina precocida de maíz en obtener dicha marca.

Después de realizar las mejoras a la planta de harina, surge la idea de crear una planta para la extracción de aceite crudo para maíz dentro de la empresa MAZORCA, debido a que se producía la materia prima para su elaboración y era vendida a la empresa refinadora “REMAVENCA” para ser procesado, devolviendo a MAZORCA el material desgrasado para ser comercializado como subproducto de consumo animal, de esta manera, en el lapso de 1990 al 1992 se logró la construcción y puesta en marcha de la planta de extracción de aceite crudo de maíz, contribuyendo de esta forma con el desarrollo industrial de la zona nororiental del país.

En los años posteriores se han desarrollado los proyectos de Flakes cerveceros, con el objetivo de comercializar la hojuela de maíz (Flakes), para la división de cervecería de Empresa Polar y proyectos de ampliación tanto de la planta de harina como de la planta de aceite.

A finales de abril de 1996 se pone en marcha el proceso productivo para la elaboración de la mezcla para cachapas bajo la marca DEL GRANO, siendo la capacidad inicial instalada de 80 toneladas mensuales, proceso que se mantuvo hasta el mes de febrero de 2000, motivado a que los equipos de esta producción fueron traspasados a otra filial la cual se encuentra establecida en Maracay.

Entre 1997 y 1998 se realizan trabajos de mejoramiento y de adquisición de maquinarias en los Departamentos de Desgerminación, Molienda y Empaque para aumentar la capacidad de producción de la planta en un 30%.

Para julio de 2001 REMAVENCA, establecimiento Mazorca obtiene después de un trabajo coordinado para tal fin, la Certificación Covenin ISO 9000-95, preparándose para nuevos tiempos de comercialización y globalización.

Desde el 04 de Mayo de 2007 se está produciendo Mazorca Integral, posicionada en todo el país, con una nueva imagen y empaque cónsono a la nueva estrategia del producto, por supuesto manteniendo su buena calidad y buen sabor.

El 03 de septiembre de 2007, se comienza a producir Mazorca Blanca, atendiendo el segmento de harinas precocida de maíz blanca, en el oriente del país, con una nueva imagen y nuevo empaque.

Posteriormente, en agosto de 2008, como iniciativa de restauración del negocio de Alimentos Polar, se unificaron todo el conjunto de empresas pertenecientes bajo el nombre de APC (Alimentos Polar Comercial), de tal manera la empresa REMAVENCA (Refinadora de Maíz Venezolano Compañía Anónima), establecimiento CUMANÁ, cambio su denominación a APC Planta Cumaná, el cual es el nombre actual de tan prestigiosa y reconocida empresa.

APC Planta Cumaná, es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de maíz para la obtención de harina de maíz precocida, siguiendo rigurosos controles de aseguramiento de calidad, para obtener un producto de alta aceptación en el mercado. Actualmente se procesan tres tipos de harina, la blanca, amarilla e integral.

3.2 Misión de la Empresa

La Misión es la definición de la empresa en el momento presente. Es la razón de ser como organización.

La Misión de Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná es satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribución, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de sus productos y de la gestión de sus negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio y valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

3.3 Visión de la Empresa

La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

Por lo anteriormente dicho la visión en Alimentos Polar Comercial-Planta Cumana, ser una corporación líder de alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participan mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para sus accionistas.

Estar orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad.

Proveer la generación y difusión del conocimiento en las áreas comerciales, tecnológicas y gerenciales.

Consolidaremos nuestra posición de Venezuela y extenderemos nuestras actividades en la Comunidad Andina de Naciones. Seremos líderes en los mercados donde participaremos, logrando que un porcentaje de nuestras ventas totales provengan de productos de alto valor agregado.

Contaremos con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial.

Desarrollaremos un portafolio de marcas fuertes y de reconocida calidad, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan colocar nuestros productos en la totalidad de los puntos de venta, donde tendremos una presencia predominante. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal, con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

3.4 Valores de la Empresa

Orientación al Mercado: satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera constante.

Orientación a resultados y eficiencia: somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.

Agilidad y Flexibilidad: actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra, misión, visión y valores.

Innovación: tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

Trabajo en equipo: fomentamos la integración con el propósito de alcanzar metas comunes.

Reconocimiento continuo al logro y la excelencia: Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.

Oportunidades de empleo sin distinción: Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

3.5 Compromiso Social

Empresas Polar tiene un compromiso de acción social desde sus inicios. Es una corporación profundamente arraigada en Venezuela que destina parte de sus ganancias a mejorar la calidad de vida de la comunidad, pero el mayor impacto en beneficio de la población es la reinversión constante de sus actividades, lo que ha permitido continuar generando empleo, así como proveer bienes de consumo masivo de excelente calidad a precios accesibles para millones de Venezolanos.

Su compromiso social ha tenido una orientación dinámica y plural, atendiendo necesidades prioritarias de la población.

3.6 Funcionamiento de la Empresa

La planta, desde que el maíz llega, hasta que es convertido en harina y empaquetado para su posterior venta, cuenta con cinco (5) procesos productivos, los cuales son la Recepción y Ensilaje, la Desgerminación, la Laminación, la Molienda y el Empaque.

Recepción y Ensilaje: este proceso tiene como objetivo acondicionar al maíz de tal forma que pueda mantenerse en el tiempo y de esta manera proporcionarlo adecuadamente a la planta, tanto en cantidad como en calidad, asegurándose así la producción en el tiempo que sea necesario.

Desgerminación: en este proceso se realiza la primera transformación de la materia prima, donde se separa el germen y la concha del grano por medios mecánicos, obteniéndose de esta manera el grits o endospermo que representa la parte dura del maíz y de la cual se obtiene la harina después de varios procesos de transformación.

Laminación: en esta fase es donde ocurre la transformación del endospermo en hojuelas, por un par de rodillos que mantienen entre sí una alta presión, que logran fracturar la estructura de los almidones proporcionándole a estos la propiedad de forma masa.

Molienda: este proceso constituye la parte final del proceso de la elaboración de harina precocida. Consiste en reducir el Flakes premolido hasta la granulometría deseada o establecido mediante el uso de cuatro (4) bancos de molinos con diferentes estías y el uso de cernidores para clasificar el producto.

Empaque: en este proceso se realiza el empaquetamiento de la harina precocida mediante cuatro (4) máquinas empaquetadoras y posteriormente se agrupan en fardos

mediante dos (2) máquinas enfardadoras.

3.7 Ubicación Geográfica de la Empresa

Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, pertenece al grupo de Alimentos de Empresas Polar, está ubicada en la Zona Industrial San Luís, Avenida Universidad, número 20, en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, Venezuela.

Ubicación de APC Planta Cumaná



3.8 Roles y Responsabilidades de la Gerencia

Gerente de Planta: Cumplir con el plan operacional de la planta. Planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar las operaciones de la planta a fin de garantizar el proceso de fabricación de productos de calidad siguiendo los parámetros de eficiencia y productividad establecidos por la empresa.

Asistente Administrativo: redactar y transcribir las correspondencias, informes y archivo en general de toda la documentación, así como recibir y efectuar llamadas telefónicas y atender a visitantes, firmas de convenios y administración de guías de movilización, a fin de asegurar la oportuna elaboración y resguardo de la información emanada de la gerencia, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos en la empresa y lineamientos de la gerencia.

Planificador de Mantenimiento: planificar programas de mantenimiento de acuerdo a los programas de producción, que permitan controlar y desarrollar las tareas inherentes a la prolongación y buen funcionamiento de las instalaciones y equipos de la planta a demás de garantizar la continuidad de las operaciones.

Supervisor de Producción Harinas: programar, dirigir y controlar la gestión de producción de harinas de maíz y mantenimiento industrial de planta de acuerdo a los lineamientos de calidad, cantidad y costos establecidos por la gerencia de planta.

Supervisor de Silos: mantener la disponibilidad de la planta en un 100% cumpliendo con la logística de recepción, almacenamiento y despacho con un 100% de eficiencia.

Analista de Operaciones Administrativas: suministra, adecuada y oportunamente, la información contable y financiera del establecimiento.

Gerente/Jefe de Aseguramiento de la Calidad: planificar, coordinar, dirigir y controlar la gestión de la calidad y sanidad de planta con el fin de garantizar la optimización de las materias primas, material de empaque, productos en proceso y productos terminados en términos de garantizar los estándares de calidad más competitivos y satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, de acuerdo a las normas gubernamentales vigentes, las políticas corporativas y a los lineamientos

de la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad.

Gerente de Gestión de Gente: dirigir y controlar en el establecimiento el proceso de captación de recursos humanos, su adiestramiento y desarrollo, la ejecución del programa de seguridad industrial y protección de planta, el pago de salarios, sueldos y demás beneficios legales y contractuales según las políticas y lineamientos establecidos.

Supervisor de Almacén: Supervisar, almacenar, entregar, recibir y controlar los inventarios de materiales, repuestos, materia prima y empaque a fin de mantener y asegurar la continuidad del proceso productivo.

Principios de la Empresa.

Son las creencias que consideramos verdades. Los fundamentos relacionados con nuestra Filosofía, Valores y Razón de Ser.

Respeto mutuo

Respetar es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás. Tenemos derecho a ser respetados y el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración.

Libertad responsable

Creemos que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección. Consideramos que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección.

Justicia

Entendemos la Justicia como la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda. Creemos en la igual dignidad del valor de la vida de cada persona y su diversidad de aportes, para crear condiciones de justicia para todos, al interior de nuestra organización.

Solidaridad

Significa concebimos como parte integrante del todo, involucrarnos, identificarnos y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y de cada uno.

Valores

Son la guía para nuestras decisiones, dilemas y actuaciones en la labor cotidiana. Las cualidades que nos permiten orientarnos hacia nuestra Razón de Ser.

Integridad: hacer lo correcto

Implica ser fiel a las propias convicciones. Es 'hacer lo correcto', entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, conforme a nuestra Razón de ser, Principios y Valores.

Excelencia: elegir lo mejor

Implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.

Alegría: con una sonrisa

Energía positiva que ponemos en todo lo que hacemos, con las personas con quienes interactuamos, y celebramos nuestros logros. Es el gozo constante y

contagioso del bien. Alegría que se ofrece y se comparte con nuestros productos.

Pasión por el bien: de corazón

Amor, entusiasmo y esmero con el que trabajamos para cumplir con nuestros compromisos. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesionen a las otras personas, ni a quién lo realiza.

3.10 Código de Ética Laboral

Los directores y gerentes deben tener un comportamiento acorde con los principios éticos que rigen a Alimentos Polar y propiciar el acatamiento de estos por todo el personal que le reporta.

Los directores y gerentes deben establecer mecanismos que permitan a los trabajadores, reportar conductas u omisiones que infrinjan este código sin temor a represalias.

El tiempo, los recursos de producción, los bienes y servicios y el trabajo mismo, son factores dedicados a la gestión de la empresa y no deben ser desviados hacia fines personales o contrarios a los intereses de Alimentos Polar.

Los directores, gerentes y trabajadores deben preservar la información confidencial relacionada con la empresa y no deben utilizarla en provecho propio ni divulgarla u ofrecerla para beneficio de terceros.

Los directores, gerentes y trabajadores no podrán ser contratistas, proveedores o clientes de las Compañías de Alimentos Polar, ni realizar transacciones comerciales de compra-venta o permutas de bienes, servicios o instrumentos financieros, salvo autorización expresa para cada caso de la dirección de Alimentos Polar.

Las relaciones de trabajo y cualquier otra con terceros se realizaran en un marco de dignidad y respeto hacia la persona humana.

En ausencia de políticas y procedimientos Alimentos Polar propicia “HACER LO CORRECTO” siendo la moral y el buen juicio los elementos fundamentales de guía en esta situación.

3.11 Unidades que Conforman el Grupo Polar

La empresa pone en Marca la simplificación de su estructura organizativa dividiendo, las unidades estratégicas las cuales son las que focalizan los negocios medulares (malta, cerveza, alimentos), unidades funcionales de apoyo estructuras creadas para proveer servicios a todo lo largo de la organización (finanzas, sistemas, recursos humanos, investigación), y en las unidades corporativas que son las unidades especializadas en actividades estratégicas para la organización, que brindan un servicio similar a la asesoría interna.

3.11.1 Unidades Estratégicas De Negocio (UEN)

Focalizan cada negocio para estar en capacidad de dar respuestas rápidas, mejorando el servicio que ofrecen a todos sus clientes.

Se establecen responsabilidades y se crea conciencia sobre el éxito de las operaciones. Al mismo tiempo, fija líneas claras de mando y unifica objetivos.

3.11.2 Unidades Funcionales De Apoyo (UFA)

Son estructuras creadas para proveer servicios a todo lo largo de la organización. La intención es unificar criterios generales, pero dando soluciones a las necesidades específicas de cada área. Además, las UFA generan economías de escala

al eliminar redundancias, mejorando la eficiencia del servicio (tiempo, costo y calidad).

3.11.3 Unidades Corporativas (UC)

Debido a su especialización en actividades estratégicas para la organización, brindan un servicio similar a la asesoría interna, apoyando al Director General en el desempeño de sus funciones y ofreciendo las mejores alternativas a las demás unidades.

Con este nuevo esquema de organización, resulta conveniente apuntar que Empresas Polar se manejará como un verdadero holding, donde las áreas de apoyo son comunes a los distintos grupos que lo conforman, aunque esta estructura sea en realidad el resultado de acoplar bajo una misma denominación corporativa a varios negocios que en esencia son distintos, con realidades y necesidades muy propias.

Este fortalecimiento de Empresas Polar da fe de la voluntad de crecer juntos en todos los negocios con un alto nivel de interacción e integración.

3.12 Objetivos que establece Alimentos Polar para cumplir con una serie de compromisos con las partes interesadas en el negocio.

Consumidores: poder ofrecerles productos de excelente calidad, con la mejor relación precio- valor y disponibilidad total, satisfaciendo sus expectativas.

Clientes: garantizarles el suministro oportuno de un portafolio de productos y el impulso del punto de venta mediante un excelente nivel de servicio que potencie la rentabilidad del negocio.

Compañías Vendedoras, Concesionarios y distribuidores: suministrar una cartera

de productos y marcas líderes con apoyo eficiente y confiable a la gestión, contando con una apropiada infraestructura de distribución y fomentando el crecimiento y la rentabilidad de su negocio.

Accionistas: lograr alta rentabilidad y crecimiento sostenido sobre la base de costos competitivos, productos y marcas líderes, y el poder comprometer nuestro personal y la fuerza de ventas.

Trabajadores: contar con un plan de carrera y sistemas de reconocimiento a la excelencia y al mérito que aseguran una compensación justa y la satisfacción del mejor recurso humano posible.

Suplidores: apoyar a nuestros suplidores con altos volúmenes de compra y con precios que permitan un adecuado nivel de rentabilidad con base en una relación de largo plazo.

3.13 Comités Periódico Creados Por Alimentos Polar

Estos comités periódicos son los que facilitan la integración, transferencia de conocimiento y el logro de las sinergias necesarias.

Comité de Negocios: buscan esfuerzos estratégicos que requieran la integración de todas las unidades para asegurar el crecimiento armónico de Empresas Polar.

Comité de Clientes: coordinan y consolidan la relación con los grandes clientes por parte de los distintos negocios.

Comité de Distribución: mejoran la distribución mediante la gestión de información y la aplicación de las mejores prácticas internas y externas.

Comité de Investigación y desarrollo: Buscan orientar los esfuerzos de investigación y desarrollo al logro de los objetivos estratégicos de negocio.

Comité de Finanzas: aseguran la eficiencia en la asignación y el manejo de los recursos financieros en Empresas Polar.

Comité de Auditoría: buscan garantizar el correcto funcionamiento de las actividades de auditoría interna y externa de Empresas Polar.

3.14 Aspectos Legales De La Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Cumaná.

Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, está sujeta al cumplimiento de todas las leyes y normativas legales que regulan toda la actividad industrial y comercial, tales como:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Código de Comercio
- Leyes Impositivas:
- Código Orgánico Tributario
- Impuesto sobre la renta
- Impuesto al valor agregado
- Impuestos a las actividades productivas (patentes municipales)
- Leyes de Orden Laboral
- Ley Orgánica del Trabajo
- Ley de Seguro Social Obligatorio y Paro Forzoso
- Ley de Vivienda y Hábitat
- Ley del INCES

- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.
- Leyes en general, Decretos Presidenciales de cualquier índole que regulen la actividad comercial en Industrial.

Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná al igual está sujeta a cumplir con Normas Internacionales como:

ISO (International Organization For Standardization).

ISO es el Organismo más grande del mundo que desarrolla y publica Normas Industriales y Comerciales con la finalidad de coordinar las Normas Nacionales en concordancia con el Acta final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el Comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

La Norma Internacional de Responsabilidad Social ISO 26000

Esta norma se refiere a la responsabilidad de una organización respecto a los impactos de sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético.

Norma Venezolana Covenin 2500-93: “Manual para evaluar los Sistemas de Mantenimiento en la Industria”

Fue elaborada por el Comité Técnico de Normalización CT3: Construcción, aprobada el 01 de Diciembre de 1993, esta Norma contempla un método cuantitativo, para la evaluación de sistemas de mantenimiento, en empresas manufactureras, para determinar la capacidad de gestión de la empresa en lo que respecta al mantenimiento mediante el análisis y calificación de los siguientes factores: Organización de la empresa, Organización de la función mantenimiento, Planificación, programación y

control de las actividades de mantenimiento. Competencias del personal.

Norma Venezolana Covenin 3049-93: “Mantenimientos”

La Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN) es el organismo encargado de programar y coordinar las actividades de Normalización y Calidad en el país, para llevar a cabo el trabajo de elaboración de normas.

COVENIN constituye Comités y Comisiones Técnicas de Normalización, donde participan organizaciones gubernamentales y no gubernamentales relacionados con un área específica.

CAPITULO IV
ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA DEL DEPARTAMENTO DE
MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR
COMERCIAL-PLANTA CUMANÁ, PARA EL PRIMER
SEMESTRE DEL EJERCICIO ECONÓMICO 2012.

La Empresa Alimentos [Polar forma parte del Grupo Polar](#), uno de los grupos económicos más grandes en nuestro país. Esta empresa tiene como visión establecida ser una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participa mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguran la generación de valor para sus accionistas. Están orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad.

La Misión de Empresas Polar es satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de sus productos y de la gestión de sus negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio-valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

La Empresa Alimentos Polar Comercial, planta Cumaná, cuenta con un Departamento de Mantenimiento, que es el responsables de planificar y ejecutar acciones que permitan controlar y desarrollar las tareas inherentes a la prolongación y buen funcionamiento de las instalaciones y equipos de la planta a demás de garantizar la continuidad operativa de la misma.

El Departamento de Mantenimiento tiene a su cargo los Departamentos de Mantenimiento Eléctrico, Mecánico y de Servicios de la planta.

Debido a las restricciones económicas, el avance técnico y la competitividad de los mercados, el mantenimiento ha pasado de ser una actividad de poca importancia, a ser una actividad fundamental para la productividad y la calidad de la empresa, usando técnicas de administración moderna y es por ello que en el Departamento de Mantenimiento se realiza una planificación, con la finalidad de regular las actividades previstas, y con el propósito de prevenir los inconvenientes que puedan causar las paradas no programadas, detectar síntomas que pueda conducir a los equipos a fallar y evitar incrementos en los costos de operación de la empresa.

En función de lo antes expuesto surge un presupuesto que posteriormente va a ser ejecutado tanto en el plano físico como en el plano financiero.

En el plano físico la ejecución del presupuesto es la movilización de la administración a efectos de llevar a cabo las acciones y procesos necesarios, utilizando recursos humanos, materiales y demás insumos.

En el plano financiero la ejecución presupuestaria consiste en el uso de los recursos financieros o monetarios que se asignan para poner en marcha las acciones que se han planificado según los procesos y criterios establecidos para un periodo determinado.

A continuación se muestran y analizan los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos específicos planteados para el desarrollo de la investigación, ya que son la base para el logro del objetivo general, de Analizar la Planeación y Ejecución Presupuestaria del Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, para el Primer Semestre del Ejercicio Económico 2012.

Para la elaboración de este análisis se llevó a cabo un estudio para conocer a fondo la Empresa Alimentos Polar comercial, en particular el Departamento de Mantenimiento, su estructura organizativa, visión, misión, actividad económica que realiza, entre otros aspectos y con toda la información recabada se procedió a analizar los resultados de las entrevistas no estructuradas realizadas al personal que labora en dicho departamento.

La Planificación del Mantenimiento

La Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, es un gran ejemplo de lo cual nos hace afirmar la importancia del por qué se debe planificar, ya que es totalmente necesario para dicha empresa, en tiempos de tanta incertidumbre y cambios como en los que vivimos actualmente en Venezuela.

En el Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, se planifica definiendo cada una de las actividades y los procedimientos para realizar los mantenimientos, se definen las estrategias basadas en herramientas de confiabilidad operacional, se seleccionan cuidadosamente los equipos de trabajo y se analizan los requerimientos de mantenimiento para generar las órdenes que sean necesarias, se agrupan por oficio y en especial se asigna el responsable de cada grupo, quien debe supervisar y coordinar las tareas junto al jefe de mantenimiento, se jerarquizan las actividades planificadas de acuerdo a las prioridades establecidas, es decir, se enumeran cada una de las actividades necesarias para conservar un equipo en su nivel de falla natural, a demás se elabora una lista de los procedimientos y recursos tanto humano como material al igual que el tiempo y el costo a incurrir en las acciones que se han planificado.

Una vez elaborado los programas de mantenimiento planificado, seguidamente se realizan las actividades programadas, coordinando la ejecución del mantenimiento

(recibir instalaciones, preparar área de trabajo y velar que las diferentes acciones de mantenimiento estén enmarcadas en las normativas de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional, a fin de garantizar la integridad de los trabajadores, las instalaciones y el ambiente) se ejecutan las acciones haciendo uso adecuado de los recursos y considerando los requerimientos de calidad previamente establecidos y posteriormente se hace el seguimiento al avance de la ejecución de las actividades, se verifican los resultados, se analizan las causas de las desviaciones y se implementan mejoras, nuevos estándares así como nuevas normas de trabajo y se generan las notificaciones del avance de la ejecución de las actividades.

Cuando se verifica el cumplimiento de las acciones de mantenimiento se realiza el cierre de los avisos, se analiza el presupuesto ejecutado y se genera el informe de cierre de la gestión de mantenimiento.

El planificador y los supervisores del Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná consideran que la Planificación de Mantenimiento es una valiosa herramienta de gestión siendo ella la clave para el buen funcionamiento de los equipos, asegurando así la continuidad operativa de la planta a demás aseguran que a través de esta herramienta se mantiene un mayor control en el departamento, logrando obtener costos mínimos de operación, mantener en mayor tiempo de servicio las instalaciones y equipos, a demás de condiciones óptimas, reducir costos y garantizar la seguridad industrial, esto con el fin de obtener la máxima disponibilidad, efectividad y confiabilidad para poder aportar mayor productividad, calidad de servicios y productos.

Al momento de planificar en el Departamento de Mantenimiento se cumplen con ciertos estándares para evaluar los trabajos que se han planificado, es de suma importancia resaltar que estos estándares se aplican fundamentalmente al mantenimiento preventivo y al mantenimiento correctivo planeado ya que en el

mantenimiento correctivo no planeado hay ciertos parámetros que no pueden determinarse si no probabilísticamente a través de la mantenibilidad.

El Presupuesto de Mantenimiento

La planificación de mantenimiento es de vital importancia tanto para la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, como para cada uno de sus Departamentos, en este caso el de Mantenimiento, ya que es el instrumento por excelencia para el control y dirección de dicha empresa y por ende la de sus departamentos, debido a que con ella se puede saber de manera inmediata si existe algún cambio significativo con respecto a los estándares ya establecidos.

Una vez realizada la planificación en el Departamento de Mantenimiento se realiza un estudio de cuáles son los equipos y maquinarias que generan mayor rentabilidad a la empresa y en función de esto surge el presupuesto asignado a este departamento, con el cual se pretende llevar a cabo todas las actividades y acciones que se han planificado a lo largo de un ejercicio económico, y a la vez cumplir con los estándares de actuación requeridos en la asignación del presupuesto. Este presupuesto es asignado en si a la planta y ésta a su vez lo distribuye a cada uno de sus departamentos para cumplir con su planificación.

Lo Planeado y lo Asignado.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta establecida, expresada en términos y valores financieros que deben cumplirse en un determinado tiempo.

Debido a los cambios y tendencias imprevistas que se vive actualmente en Venezuela a demás de la gran incertidumbre derivada de la complejidad y rapidez con la que ocurren dichos cambios, desde el punto de vista económico, político y social, no se puede afirmar que el presupuesto que se le asigna al Departamento de

Mantenimiento se ajusta a lo planeado, esto por la razón siguiente, principalmente se realiza una planificación y en función a ella se efectúa un presupuesto y éste es sometido a una junta directiva donde se analiza la rentabilidad que se va a obtener luego de aprobar ese presupuesto y en función a esa rentabilidad y a la realidad del negocio, Alimentos Polar estudia que es lo que verdaderamente se puede aprobar del presupuesto, para garantizar la continuidad operativa y la sustentabilidad desde el punto de vista de la rentabilidad del negocio. Posterior a lo antes descrito se realiza una nueva planificación y en virtud de ello es que el presupuesto en vez de ajustarse a lo planeado, el efecto es contrario, la nueva planeación se va ajustar en función del presupuesto asignado al departamento, y es acá donde el planificador de mantenimiento debe tomar decisiones.

Un ejemplo dado por el Planificador de Mantenimiento es que cuando un equipo necesita una pieza y esta hay que importarla se sabe que es muy costosa y es acá donde se estudia la situación de poder fabricarla nacionalmente siempre y cuando sea viable y posible, logrando así poder reducir costos de manera significativa.

Generalmente esto ocurre por la situación que se vive en el país donde la inflación es tan elevada y hay otros tantos problemas económicos, que no queda si no ajustarse a lo que se tiene y esta es la realidad que viven las empresas privadas actualmente en Venezuela, cabe resaltar que la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná no escapa de esta realidad y es por ello que surgen los programas de mejoras continua y los de captura de valor por la necesidad de darle mayor efectividad y eficiencia a un proceso, abaratando costos en algunos casos e invertir en otros procesos que sean rentables.

Lineamientos

Durante cualquier periodo de la ejecución presupuestaria se pueden realizar comparaciones y evaluaciones de la misma para compararla con lo pronosticado y a

su vez verificar el grado de cumplimiento de lo planificado, al igual que identificar las causas de las desviaciones y poder tomar medidas correctivas para lograr las metas de la empresa.

En la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná definitivamente existen lineamientos dictados por la alta gerencia en el proceso presupuestario.

En este caso la Alta Gerencia es la Dirección De Operaciones Alimentos Polar, la que establece cual es el plan para llevar a cabo el proceso presupuestario, sin dejar de tomar en cuenta los factores sociales, políticos y económicos que han marcado pauta en la economía nacional y enfocarlo con el comportamiento de la empresa.

Los lineamientos a seguir durante el proceso presupuestario en el Departamento de Mantenimiento parten de la necesidad de generar indicadores en el proceso de planificación que permita constatar periódicamente los resultados de los objetivos propuestos en cada ejercicio económico.

Cuando se realiza la elaboración del presupuesto este debe indicar: misión del Departamento, objetivos presupuestarios, duración del presupuesto, moneda en la que se expresara el presupuesto, análisis de los factores externos que inciden en el país y afectan las funciones de la empresa, análisis del comportamiento del departamento e identificación de sus fortalezas y debilidades.

Una vez realizada la elaboración del presupuesto, la Dirección De Operaciones Alimentos Polar, lo da por aprobado, tomando en cuenta otra serie de lineamientos, como: que el presupuesto que se va a ejecutar en el presente ejercicio económico no exceda de un tanto por ciento en comparación al ejercicio anterior, si se ha de realizar un mantenimiento adicional debe estar debidamente justificado, es decir, se debe explicar metodológicamente el porqué de ese mantenimiento, si se ha de realizar un

mantenimiento que es impostergable, se debe sustentar el porqué no se puede postergar ese mantenimiento.

Entre otros lineamientos dictados por la alta gerencia se debe tomar en cuenta que el flujo de caja no se vea afectado al igual que la utilidad ya que esto repercutirá en la rentabilidad del negocio siendo esto uno de los objetivos empresariales más importantes “Lograr Rentabilidad” pero, sin dejar de reconocer que existen otros tan relevantes como crecer, agregar valor a la empresa, entre otros.

La Rentabilidad es el mayor lineamiento que exige la alta gerencia y esta se mide a través del *EBITDA siendo este el indicador financiero consolidado, en los últimos años, y más utilizado para medir la rentabilidad operativa de la empresa.

Este indicador financiero es utilizado por grandes organizaciones entre ellas Alimentos Polar, donde la Dirección de Operaciones lo toma en cuenta para medir su rentabilidad.

El presupuesto es aprobado y comienza la ejecución del mismo teniendo claro cuáles son las metas alcanzar en cada mes, el planificador de mantenimiento debe presentar al gerente de la planta informes de avance en la ejecución para poder ir evaluando que lo planificado se está cumpliendo e identificar las posibles desviaciones que se puedan observar al comparar lo real con lo presupuestado. De existir desviaciones significantes, debe incluirse en el informe un análisis detallado explicando las causas que las originaron.

Al ejecutarse el presupuesto se le debe dar un seguimiento constante y esto se hace a través del control y la evaluación.

***Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)**

Ejecución Presupuestaria en el primer semestre 2012

El presupuesto ejecutado en el primer semestre (octubre-marzo) del ejercicio económico 2012 en el departamento de mantenimiento tuvo una variación porcentual del 8 % comparando lo presupuestado con lo real, para llevar a cabo las actividades que se habían planificado para ese determinado periodo.

Por lo antes expuesto se puede considerar que las diferencias determinadas son considerados montos menores que no representan desviaciones significativas para el departamento ya que se pueden compensar con el periodo siguiente (abril-septiembre), ya que la variación que hubo fue a causa de que se aprovecharon recursos contratados, se aprovecho paradas de plantas y se aprovecharon costos de oportunidad que se presentaron, lo cual indica que el presupuesto cumplió con su objetivo de prever la mayoría de efectos posibles que influenciaron en las actividades del departamento, y se constituye en un valioso y eficiente instrumento de control que cuantifica el desempeño del mismo y a su vez el de la empresa.

Derivado de lo anterior y después de haber analizado las cifras presupuestadas, las reales y sus variaciones, se puede decir que se alcanzó el nivel de desempeño deseado en el departamento de mantenimiento durante el primer semestre del ejercicio económico 2012, pues las desviaciones determinadas, individualmente y en conjunto no fueron significativas, es decir, todas las áreas pertenecientes a este departamento (mecánico, eléctrico y de servicio) desarrollaron sus actividades ajustándose a lo programado, optimizando sus recursos y cumpliendo los objetivos trazados. Esto a causa de que el presupuesto fue elaborado basándose en la previsión de la mayor cantidad de factores posibles, entre ellos la experiencia de su personal, y las condiciones económicas que pudieron haber afectado de manera sustancial las

actividades que se habían planificado.

Finalmente se ha determinado que al contar con una adecuada planificación conlleva a realizar una ejecución presupuestaria acorde a lo planificado, lo que se traduce que la empresa alimentos polar comercial al contar con estas herramientas evita que se generen pérdidas innecesarias de tiempo y dinero, ya que posee planes estratégicos establecido de forma clara y concreta, el cual define el uso eficiente de los recursos económicos con que cuenta. Además provee los criterios necesarios que permiten la evaluación del desempeño en todas las áreas y niveles de la organización, originando un incremento en su productividad y efectividad de las operaciones, lo cual genera a su vez un alto nivel de competitividad, que permite consolidarse como una de las empresas líderes en el mercado.

Fortalezas y Debilidades en la Planificación y Ejecución Presupuestarias.

La matriz FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y debilidades son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma.

Para ello, en este trabajo de investigación se identificaran las fortalezas y debilidades de la planeación y ejecución presupuestaria del departamento de mantenimiento de la empresa en estudio, fortalezas y debilidades que son internas a la empresa y que es una herramienta esencial para llevar a cabo lo planificado y por ende su ejecución.

La identificación de las Fortalezas y Debilidades en los procesos de ejecución

presupuestaria que actualmente se aplica en la empresa, permite al departamento de mantenimiento generar situaciones favorables, y acciones correctivas para controlar lo que los puede afectar.

Este análisis se realizó con la aplicación de una entrevista no estructurada al personal que labora en el departamento de mantenimiento, para conocer aspectos básicos relacionados con el proceso.

De acuerdo a los resultados obtenidos tenemos lo siguiente:

Fortalezas:

Existencia de un sistema computarizado (SAP) que permite el control e integración de todas las áreas de la empresa, por ende el área de mantenimiento, permitiendo manejar toda la información referente al mismo y sirve como apoyo a la gestión de la planeación y control del mantenimiento de la planta.

El departamento de mantenimiento planifica y presupuesta adecuadamente las actividades de mantenimiento.

Se realiza un seguimiento continuo del sistema de planificación y ejecución presupuestaria.

Se cuenta con personal especializado y capacitado para cada una de las actividades de mantenimiento.

Se desarrollan programas de mejora continua.

Las actividades de mantenimiento se encuentran programadas plenamente con la producción, de manera de no interferir unas con otras.

El departamento de mantenimiento posee un organigrama formal acorde a las

funciones que realiza.

El personal se siente identificado y comprometido con el área de mantenimiento.

En el departamento de mantenimiento hay un adecuado ambiente de trabajo y apropiados canales de comunicación siendo estos la clave para fortalecer las relaciones entre el personal que labora en el mismo y para que realicen sus actividades diarias con la mejor disposición.

Debilidades:

Ciertas maquinarias son importadas lo que dificulta muchas veces la adquisición de repuestos.

Cabe resaltar que en el presente trabajo de investigación solo se determino la debilidad expuesta anteriormente en el departamento objeto de estudio, ya que en las entrevistas realizadas, la muestra objeto de estudio expuso que tanto el departamento como la empresa en si cuentan con todas las herramientas necesarias para realizar una excelente planificación y por ende una adecuada ejecución presupuestaria lo que les permite posicionarse en el mercado como una empresa líder.

CONCLUSION

La necesidad de planificar de manera generalizada en el departamento de mantenimiento da pie al buen funcionamiento y rentabilidad productiva de la empresa.

El presupuesto es un instrumento de control en la gestión del departamento de mantenimiento y una herramienta de planificación que permite estimar el gasto de mantenimiento para un determinado periodo.

El control presupuestal es necesario para medir el desempeño del departamento de mantenimiento y por ende el de la empresa durante un periodo determinado y a la vez analizar la efectividad de la ejecución presupuestaria.

La planificación de mantenimiento es de vital importancia tanto para la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná, como para cada uno de sus Departamentos, en este caso el de Mantenimiento, ya que es el instrumento por excelencia para el control y dirección de dicha empresa y debido a que con ella se puede saber de manera inmediata si existe algún cambio significativo con respecto a los estándares ya establecidos.

En el departamento de mantenimiento durante el primer semestre del ejercicio económico 2012, se alcanzó el nivel de desempeño deseado pues las desviaciones determinadas, individualmente y en conjunto no fueron significativas, es decir, todas las áreas pertenecientes a este departamento (mecánico, eléctrico y de servicio) desarrollaron sus actividades ajustándose a lo programado, optimizando sus recursos y cumpliendo los objetivos trazados.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Espíteme. Venezuela.
- BALESTRINI, M. (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. 5ta edición. BL. Consultores asociados, Servicio Editorial. Venezuela.
- BURBANO, J. (1994). Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.
- BURBANO RUIZ, J. (2005). Presupuestos, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos. Tercera edición. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia
- CÁRDENAS Y NÁPOLES, R. (2002). Presupuestos: Teoría y Práctica. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN) (1993). Manual para Evaluar los Sistemas de Mantenimiento en la Industria. Norma venezolana COVENIN 2005-93. Publicación de Fondonorma.
- Confirma & Consultores. “Elaboración de Planes de Mantenimiento”. Puerto la Cruz. Venezuela. (2007).
- Confirma & Consultores. “Mantenimiento Centrado en Confiabilidad”. Puerto la Cruz. Venezuela. (2.007)
- COVA G. ELIOMAR J., RODRÍGUEZ R. YARITZA J., SÁNCHEZ M. JUAN V.

(2012). Curso especial de grado titulado: “ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA NAVIERA RASSI, C.A (NAVIARCA). CUMANÁ, ESTADO SUCRE”.

GOMEZ, F. (1994). El Presupuesto de la Empresa Industrial. Ediciones Fragor. Caracas- Venezuela.

Koontz, H. y Wehrich, H. (2002). Elementos de la administración, enfoque internacional. (Sexta edición). México: Mc Graw- Hill.

MÉNDEZ, C. (2001). Metodología (Guía para Elaborar Diseño de Investigación en Ciencias). Colombia, Edición Kimpres Ltda.

Nava, J. (2008). Teoría de Mantenimiento. Definiciones y Organización. Editado por el Consejo de Publicaciones Universidad de los Andes. Mérida– Venezuela.

Norma Venezolana COVENIN.3049-93. Mantenimiento Definiciones. Elaborada por el Comité Técnico de Normalización. CT-3 CONSTRUCCIÓN aprobada por la COVENIN en su reunión 124 de fecha 93- 12- 01.

SABINO, C. (2002). Metodología de la investigación. Editorial Panapo, Caracas.

SAMPIERI, R. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición, Editorial Ultra, México

RAMOS R, RICHARD J (2000). Análisis de la ejecución del presupuesto de gastos en la Dirección de Administración de la Contraloría General del Estado Monagas para el primer trimestre del año 2000. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente- Núcleo Monagas.

RODRÍGUEZ, J. (2008). Gestión del Mantenimiento. Introducción a la Teoría del Mantenimiento.

TAMAYO Y T. (1.986) EL Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México.

TAMAYO, M. (2002). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México.

SUÁREZ, D. (2001). “Mantenimiento Mecánico. Guía Teórico-Práctico”. Primera Edición. Departamento de Mecánica. Universidad de Oriente, Venezuela.

ZABISKI, F (2007). Planeación y Programación Del Mantenimiento.

ZAMBRANO, S Y LEAL, S. (2005). Fundamentos Básicos de Mantenimientos. Editorial UNET.

WWW.GESTIOPOLIS.COM

WWW.MONOGRAFIAS.COM

WWW.WIKIPEDIA.ORG

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Planeación y Ejecución Presupuestaria del Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, para el Primer Semestre del Ejercicio Económico 2012.
Subtítulo	

Autor(es)		
Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Duran L. Mary C.	LAC CV	14.670.020
	e-mail	carly.duran@hotmail.com
	e-mail	
García B. Carlos E.	LAC CV	16.565.074
	e-mail	carlosguardgarcia1503@gmail.com
	e-mail	
Rosas B. Eduardo R.	LAC CV	19.346.589
	e-mail	rosas_309@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o Frases Claves:

Planeación
Ejecución Presupuestaria

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

La planeación se entiende como un proceso cuyo objetivo es minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros para lograr su mejor rendimiento. A diferencia el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con una meta prevista que deberá cumplirse en determinado tiempo. El objetivo de la presente investigación se centra en el análisis de la Planeación y Ejecución Presupuestaria del Departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, para el Primer Semestre del Ejercicio Económico 2012. Para ello, se aplicaron técnicas propias de la investigación documental y de campo, con un nivel descriptivo. Una vez culminado el análisis a través de la observación directa y la aplicación de una entrevista no estructurada se pudo llegar a la conclusión de que la necesidad de planificar de manera generalizada en el departamento de mantenimiento da pie al buen funcionamiento y rentabilidad productiva de la empresa, el proceso de ejecución presupuestaria es adecuado a demás se puede decir que se alcanzó el nivel de desempeño deseado, pues las desviaciones determinadas, individualmente y en conjunto no fueron significativas, es decir, todas las áreas pertenecientes a este departamento desarrollaron sus actividades ajustándose a lo programado, optimizando sus recursos y cumpliendo los objetivos trazados.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Rafael Arenas	R OL	C <input type="checkbox"/> CA A <input checked="" type="checkbox"/> AS T <input type="checkbox"/> TU J <input checked="" type="checkbox"/> JU
	C VLAC	4.687.258
	e- mail	raare@hotmail.com
	e- mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	08	14

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis Duran García Rosas.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL (Opcional)

Temporal: INTEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

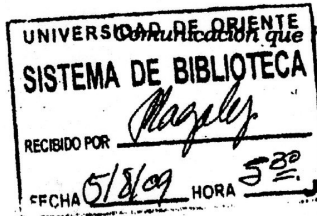
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNELLE
Secretario



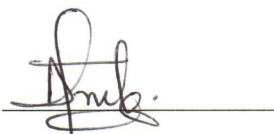
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

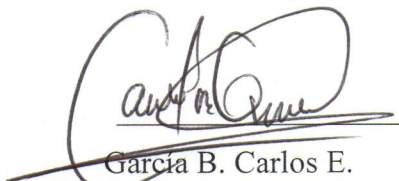
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

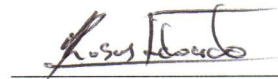
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : **“los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.**



Duran L. Mary C.
C.I: 14.670.020



Garcia B. Carlos E.
C.I: 16.565.074



Rosas B. Eduardo R.
C.I: 19.346.589



Tutor
Msc. Rafael Arenas
C.I.V. 4.687.258