



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

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA LICORERÍA LA FLORIDA C.A
CUMANÁ ESTADO SUCRE. 2012-2013**

ASESOR:

PROF. RAFAEL ARENAS

AUTORES:

BOADA S, MARY CARMEN

C.I 16.816.332

MARQUINA M, MARGARET A

C.I 17.713.199

RODRIGUEZ M, WILLIAM R

C.I 17.447.066

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

CUMANÁ: 2013



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA**

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA LICORERIA LA FLORIDA
C.A
CUMANÁ ESTADO SUCRE. 2012-2013**

AUTORES

Boada S, Mary Carmen
Marquina M, Margaret A
Rodríguez M, William

ACTA DE APROBACION DEL JURADO

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los 20 días del mes de marzo de 2013

Msc. Rafael Arenas
Jurado Asesor
C.I. 4.687.258

INDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN.....	viii
CAPÍTULO I.....	1
NATURALEZA DEL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Objetivos de la Investigación	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificación de la Investigación	6
1.4 Delimitaciones	7
1.5 Limitaciones.....	7
CAPITULO II	8
MARCO TEORICO	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2 Bases Teóricas.....	9
2.2.1 Definiciones de la Planificación.....	9
2.2.2 Características de la Planificación	10
2.2.3 Ventajas de la Planificación.....	11

2.2.4 Desventajas de la Planificación.....	13
2.2.5 Clases de Planificación	14
2.2.6 Principios de la Planificación.....	15
2.2.7 Importancia de la Planificación.....	17
2.2.8 Enfoques de la Planificación.....	18
2.2.9 Flexibilidad de la Planificación.....	21
2.2.10 Premisas de la Planificación.....	21
2.2.11 Etapas del Proceso de Planificación.....	22
2.2.12 Categorías de la Planificación.....	24
2.2.13 Otras Categorías.....	30
2.2.14 Ejecución de la planificación	31
2.2.15 La comunicación dentro de la planificación	32
2.2.16 Definición de Presupuesto.....	33
2.2.17 Características Generales de los Presupuestos.....	34
2.2.18 Objetivos de los Presupuestos.....	36
2.2.19 Aportes del Presupuesto.....	38
2.2.20 Tipos de Presupuestos.....	39
2.2.21 Diferencia fundamentales entre Presupuesto Público y Privado.....	45
2.3 Bases Legales.....	47
2.4 Definición de Términos.....	47
2.5 Marco Metodología.....	49
2.5.1 Tipo de Investigación.....	49
2.5.2 Diseño de la Investigación	50
2.5.3 Nivel de la Investigación.....	51
2.5.4 Población y Muestra.....	51
2.5.3 Alcance de la Investigación	52
2.5.4 Fuentes de la Investigación	53
2.5.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	53

2.5.7 Técnicas de Procesamiento de la información	55
2.5.8 Análisis e Interpretación de la Información	55
CAPÍTULO III	57
MARCO INSTITUCIONAL	57
3.1 Reseña histórica de la empresa Licorería La Florida, C.A	57
3.2 La Misión y la Visión de la empresa.....	59
3.2.1 Misión	59
3.2.2 Visión	59
3.3 Política de la empresa.	59
3.4 Objetivos de Calidad	60
3.5 Clasificación de los productos que elabora la Empresa	61
3.6 Distribuidores.....	65
3.7 Ubicación geográfica de la Empresa.....	66
3.8 Estructura organizativa.....	66
3.9 Descripción de la estructura organizativa Departamental de la empresa Licorería la Florida, C.A	68
CAPITULO IV	70
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	70
4.1 Acciones Preliminares.....	71
4.2 Delimitación de responsabilidades para el logro de los objetivos	73
4.3 Los procedimientos que se utilizan en la formulación y ejecución de estas tareas u objetivos no son eficientes.....	74
4.4 Planificación operativa.....	74
4.5 Sobre los planes de inversión	74
4.7 Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del Departamento de la empresa Licorería La Florida C.A.	75
4.8 La Planificación de un Presupuesto para Optimizar el Manejo del la Empresa Licorería La Florida C.A.....	76
4.9 La motivación dentro de la Gerencia Estratégica	77

4.10 Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica aplicables en la empresa La Florida C.A.....	78
4.11 Situación Actual.....	80
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA	84
HOJAS DE METADATOS	87

DEDICATORIA

A **DIOS**, Todopoderoso porque siempre ha estado a mi lado, me ha dado la fortaleza, sabiduría y el valor para seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mis Padres, **Inocente Boada y Carmen Sarabia** por haberme dado la vida, una buena educación, enseñarme los principios y valores para ser una persona de bien, que la vida es una constante lucha y no hay que rendirse ni dejarse vencer por las adversidades, por haberme inculcado los más profundos deseos de superación profesional, por creer y confiar siempre en mí, su amor siempre será la mejor bendición, este triunfo también es de ustedes.

A mis Hermanos, **Juan Ignacio, Luis Fernando, Juan Manuel Sarabia Serrano y María Fernanda Gil Sarabia** por haber estado siempre conmigo apoyándome y creyendo en mí.

A mi sobrina **Ana Luisa Fernanda Boada Rivero**.

A mis **tíos y primos** por su constancia, preocupación y estar pendientes de mí en todos los momentos que los necesité.

Mis **Abuelos**, ya que no están en este mundo terrenal, pero sé que desde allá, están muy orgullosos por este logro que he alcanzado. Los extraño mucho...

Y a todos aquellos que estuvieron siempre conmigo en este recorrido.

Mi carrera y quien soy se los debo a todos ustedes, muchas gracias a todos, esto es para ustedes...

Mary Carmen Boada

DEDICATORIA

En esta oportunidad quiero expresar mi gran satisfacción por alcanzar uno de los más grandes sueños de mi vida

Dedico este trabajo con mucho amor a:

Dios....., por guiarme y nunca soltarme de la mano para seguir adelante y lograr esta meta tan importante. Siempre me has ayudado a levantarme, sé que todos pueden decepcionarme menos tú y reconozco que sin ti no hubiese podido sobrevivir estos últimos meses.

A mis **Padres**, Marcia J. Mosqueda y José G. Marquina por estar siempre allí conmigo brindándome su apoyo, confianza y protección.

A mi **Hermano** Carlos J. Marquina y mi **abuela**, Luisa Marcano por su cariño y apoyo.

A la memoria de mis **abuelos** Cruz Mosqueda y Octavio Marquina.

Margaret Marquina

DEDICATORIA

A la ley universal de “*NamMiojo Rengue Kio*”. A mi querida SokaGakkai y a mi maestro de vida DaisakuKeda quien me inspira a luchar por un mundo donde la paz es siempre la premisa.

A mi madre AnaysMudarra. Por su apoyo en todo momento, sus consejos, valores y motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su gran amor.

A la memoria de mi Padre William Rodríguez su amor y el recuerdo de su corta existencia quedo grabado eternamente en mi corazón

A mi hermano Eduardo del cual he aprendido de aciertos y de momentos difíciles, a mis abuelas Marina y Ana Julia, quienes sobrepasando grandes obstáculos construyeron una vida llena grandes victorias convirtiéndose en un gran ejemplo, a mi tíos, tías, primos, primas y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

Al Profesor Rafael Arenas por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; a la empresa Licorería la Florida C.A. en la persona de la Lic. María Suarez por su apoyo ofrecido en este trabajo.

A mis amigos Diana, Alfredo, Mariangela, María Patricia, Olga, Carelys. Especialmente a Mary Carmen Boada y Margaret Marquina por haberme ayudado a realizar este trabajo.

Finalmente a los profesores, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.

William R, Rodríguez M

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a **DIOS**, por ser mi guía a lo largo de este camino y por haberme dado salud, fortaleza, sabiduría, y el valor para seguir adelante y alcanzar esta meta.

A NUESTROS PADRES, por brindarnos su apoyo infinito y por confiar en nosotros a través de nuestra carrera universitaria.

A NUESTRO ASESOR, Lic. Rafael Arenas por guiarnos en el desarrollo de la investigación. Gracias profesor sin usted no habríamos culminado esta meta con éxito.

A LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, Núcleo de Sucre, por habernos permitido realizar nuestros estudios y en especial a la Escuela de Administración.

A mis amigos Misleida, Margaret, Mary del Carmen, Carol, Barbara, Andreilis, Lisbeth, por brindarme una amistad incondicional, estar siempre presentes allí, donde y cuando los he necesitado.

A LA EMPRESA LICORERIA LA FLORIDA C.A, por abrirnos sus puertas, por toda la colaboración que nos prestaron, por toda la información que nos facilitaron.

Gracias a mis compañeros de tesis Marquina Margaret y Rodríguez Williams por convertir este gran trabajo en algo sencillo.

Mary Carmen Boada

AGRADECIMIENTO

Con el logro de este sueño, quiero agradecer a todos mis seres queridos y amigos, quienes en todo momento me acompañaron a caminar por este sendero tan arduo, pero a la vez muy grato.

Dios, virgen del valle y a mis santos, gracias por darme la vida y permitirme ser quien soy y llegar hasta donde estoy hoy.

A mis padres **JOSE G, MARQUINA Y MARCIA J, MOSQUEDA**, por ser motivo de inspiración y el más grande ejemplo de superación, por su confianza y amor, por ser los precursores para alcanzar mis metas, les estaré eternamente agradecida.

A mi asesor **Rafael Arenas**, por todos y cada uno de los consejos y ayuda que me has dado, mil gracias.

A mis **abuelos Cruz Mosqueda y Octavio Marquina** que están en cielo

A **Carlos Marquina** (hermano), y a **toda mi familia** que también aportaron un granito de arena, de una u otra forma

A la Empresa LICORERIA LA FLORIDA C.A. por abrirnos sus puertas permitiendo que esta investigación culminara en feliz término. **A la Lcda. MARIA SUÁREZ** muchas gracias por toda la colaboración prestada.

A MIS COMPAÑEROS DE CLASES: Wilfredo Pinto, Jonathan Herrera, Virginia Campos, JesmarysÑañez, Eglis Cedeño, Mary Carmen Boada, William Rodríguez, Kenia Velásquez, José Carlos García, MariángelesSubero, Andreina Subero, Elisama Henríquez que siempre estuvieron apoyándome

En especial a mis amigos (as) Mariángeles Tovar, Diamarys Fuentes, Yudith Allen que me ayudaron en muchos momentos difíciles las quiero mucho....

Margaret Marquina

AGRADECIMIENTO

Al concluir y ver lograda esta meta quiero agradecer a mi madre por brindarme la fortaleza necesaria para llegar hasta aquí y hacer realidad este sueño; a todos mis seres queridos quienes me acompañaron en todo momento

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

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

A mis compañeras Mary Carmen Boada y Margaret Marquina, gracias amigas por compartir conmigo los buenos y malos momentos durante el desarrollo de esta investigación.

A la Empresa Licorería La Florida C.A., por darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis amigos Diana, Alfredo, Mariangela, María Patricia, Olga, y Carelys

A todas aquellas personas que hicieron posible que este sueño sea una realidad.

William R, Rodríguez M



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

**PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA LICORERIA LA FLORIDA C.A
CUMANÁ ESTADO SUCRE. 2012-2013**

Asesor. Prof. Rafael Arenas

**Autores:
Boada S, Mary Carmen
Marquina M, Margaret
Rodriguez M, William R**

Fecha: Marzo de 2013

RESUMEN

La planificación es un proceso a seguir para determinar en forma exacta lo que hará la organización para alcanzar sus objetivos, son las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. A diferencia del presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con una meta prevista que deberá cumplirse en determinado tiempo y bajo circunstancias establecidas; 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. El objetivo general de esta investigación consistió, en Analizar la Planificación y presupuesto de Empresa Licorería La Florida C.A Cumaná Estado Sucre. 2012-2013. La implementación de la Planificación Operativa radica en que este recoge todas las necesidades del área de los departamento y para ello debe de cumplir con los siguientes objetivos: Analizar las decisiones estratégicas, racionalizar la toma de decisiones, traducir los objetivos, estrategias y metas en actividades específicas, asignando responsabilidades, integrar la asignación de recursos con la programación de actividades e incorporar el tratamiento de la articulación, es decir, el conjunto de elementos que constituyen la situación presente.

Palabras y/o Frases Claves: Planificación, metas, Planificación Operativa, estrategias, presupuesto.

CAPÍTULO I

NATURALEZA DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

En Venezuela cualquier empresa bien sea pública o privada requiere de una programación de sus diferentes actividades para una mayor eficiencia de las mismas, y por ende un mayor control de sus metas y objetivos.

Muchas organizaciones llevan acabo actividades de planificación y presupuesto, esto con el fin de asegurar el manejo eficiente de sus recursos. Para ello, esta organización cuenta con un gran número de ejecutivos que estudian anticipadamente los objetivos y acciones, de sus actos, los cuales no deben de estar enfocados en presentimientos sino en métodos, planes y lógica.

Los planes son el norte para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr las metas; los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones adecuadas con los procedimientos seleccionados, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados para vigilar el logro de lo que la organización se ha propuesto. 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.

La planificación es un proceso que consiste en llevar a cabo una serie de acciones en forma organizada para ejecutar un proyecto. Al respecto, Guzmán (2005) señala que: “La planificación es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades económicas con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos”. (p. 35).

De esto se infiere, que la planificación es un proceso cuyo objetivo es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. También se puede decir que la planificación es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

De igual forma, se puede definir como una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

En este sentido, Pérez (2006) expresa que:

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. (p. 46).

Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. 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: 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.

Ahora bien, en lo que respecta al presupuesto se puede decir que es el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.

Al respecto, Hernández (2005) señala que:

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. (p. 63).

De esto se deduce, que los planes están dirigidos a cumplir con una serie de metas y objetivos, bajo ciertos parámetros de tiempo bajo ciertas condiciones previstas.

En lo que respecta al presupuesto como un instrumento importante utilizando como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. En este sentido Márquez (2006) señala que:

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. (p. 32).

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional y ayuda en gran medida para la toma de decisiones. En la actualidad estos términos son utilizados por diferentes

organizaciones tanto públicas como privadas. En este caso, (La Licorería La Florida C.A), la cual se encuentra ubicada en el Estado Sucre, es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de bebidas alcohólicas para consumidores tanto dentro como fuera del país.

La Licorería La Florida C.A formula una planificación operativa, realizando los estudios actuariales y estadísticos, así como da soporte técnico en las áreas de organización y sistemas; a todas las unidades que conforman la organización que se administra. Por otro lado, garantiza la integración, seguimiento y evaluación de las acciones de manera global de modernización administrativa y financiera para promover las mejoras.

En este contexto surge este trabajo de investigación que se enfoca en analizar la planificación y Presupuesto que lleva a cabo La Licorería La Florida C.A. Cumaná, Estado Sucre.

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

- ¿Cuál es el marco teórico y normativo que regula la planificación de La Licorería La Florida C.A.?
- ¿Cuál es la importancia de la planificación y control de la gestión presupuestaria y financiera de La Licorería La Florida C.A.?
- ¿Cuáles son los planes operativos y financieros en la gestión administrativa de La Licorería La Florida C.A.?

- ¿Cómo es la situación de actual de la planificación de presupuesto en La Licorería La Florida C.A?
- ¿Cuáles son las premisas en la planificación de presupuesto de La Licorería La Florida C.A?
- ¿Cómo se distribuye el Presupuesto?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar la Planificación y presupuesto de la Licorería La Florida C.A Cumaná Estado Sucre. 2012-2013

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir el marco teórico y normativo que regula la planificación de la Licorería La Florida C.A del Estado Sucre
- Conocer la importancia de la planificación y control de la gestión Presupuestaria de Licorería La Florida C.A
- Definir los planes operativos y financieros en la gestión administrativa de La Licorería La Florida C.A

- Determinar la situación de actual de la planificación de presupuesto en La Licorería La Florida C.A
- Enumerar la premisas en la planificación de presupuesto de La Licorería La Florida C.A

1.3 Justificación de la Investigación

Este estudio se realiza con la finalidad de suministrar información necesaria sobre planificación y presupuesto en una entidad u organización pública o privada, debido a que estos son documentos vinculantes y manifiestan una política presupuestaria específica, conducente con objetivos preestablecidos que la ejecución y control referente a la planificación y presupuesto puedan proponer, coordinar y desarrollar medidas tomando en cuenta factores internos y externos para disminuir los problemas que afligen a la empresa y así tomar decisiones adecuadas con la intención de ayudar a fortalecer los tipos de planes que utilizan las distintas empresas para el mejor funcionamiento administrativo y operacional de forma eficiente y eficaz de cualquier organización; pues, toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos. Debe considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta

representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Este análisis permitirá que la empresa compare cuáles son los factores determinantes de la planificación y el presupuesto con los cuales estará más acorde para optimizar los resultados de sus planes a corto, mediano y larga plazo, en este caso específico, de la administración la Licorería la Florida C.A. Cumaná Estado Sucre , con el propósito de que logren obtener las herramientas necesarias para organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades que desempeña la gestión administrativa y operativa de esta empresa; asimismo, administrar sus recursos de manera eficiente y eficaz, lo cual traería como beneficio el uso adecuado de esos recursos, contribuyendo a una mayor transparencia en la ejecución de los planes y programas.

De igual forma, los resultados de esta investigación permite que los estudiantes y egresados de la escuela de Administración y Contaduría fortalezcan sus conocimientos sobre este tema.

1.4 Delimitaciones

Este trabajo va a ser desarrollado en las instalaciones del departamento de Administración la Licorería la Florida C.A. Cumaná Estado Sucre.

1.5 Limitaciones

La limitación es el tiempo, ya que para la realización de este tipo de trabajo de investigación se amerita un lapso más largo dado el grado de dificultad que puede presentar en su desarrollo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen aspectos tales como los Antecedentes de la investigación, Bases teóricas y Bases legales que van a sustentar el trabajo de investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

La metodología de la investigación es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. Los procesos investigativos, para arrojar resultados más confiables, deben seguir una metodología que se aplique al problema en estudio, dicha metodología hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para descubrir, producir o procesar de manera sistemática la información de modo que se puedan alcanzar los objetivos que se suponen darán con la solución del problema que motiva la investigación.

La metodología incluye técnicas y procedimientos que se utilizan de acuerdo al tipo de investigación para llevar a cabo el trabajo de indagación “La Metodología es un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, por lo cual hay que incluir el tipo, nivel, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, además de las técnicas de análisis que serán usadas para llevar a cabo la investigación. En otras palabras, como se realizará la misma para responder al estudio planteado” (Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado, 2006).

Por consiguiente, la metodología permitirá organizar y analizar datos recolectados a través de los procedimientos y técnicas escogidos, de acuerdo a los criterios establecidos por los investigadores, para conectarlos al problema objeto de la investigación; de manera que esto influya directamente en la determinación de las causas y consecuencias que generan el problema que está siendo de objeto de estudio.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son concepciones que permiten desarrollar el trabajo de investigación, según Arias (2006:107) se define como: “un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

A continuación se presentan algunos fundamentos teóricos que le otorgan cuerpo y sentido al presente estudio:

2.2.1 Definiciones de la Planificación

Según Ezequiel Ander- Egg (2007) se define planificación:

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introducen una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”

Koontz H. y Wehrich H. (2003:122), la define:

“Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlo, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen en método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados”.

Por lo antes expuesto de los diferentes autores, podemos decir, que la planificación es un conjunto de procedimientos que sirven de base para la racionalización y organización de la acción humana, se aplica (o puede aplicarse) a cualquier actividad a través de la cual un individuo, grupo, institución u organización quiere alcanzar determinados objetivos, mediante la formulación de un programa de acción. Consecuentemente la necesidad de programar se plantea en diferentes aéreas o niveles de actividad en los que haya de adoptar decisiones o fijar un curso de acción.

Es la primera etapa o elemento del proceso administrativo durante el desarrollo de las etapas restantes deberá verificarse la vigencia del plan inicial para ajustarse a lo planteado o reiniciarse una replanificación.

2.2.2 Características de la Planificación

La planificación se caracteriza por:

- **Sentido de Proceso:** la planificación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos.
- **Vínculo con el medio:** Tiene en cuenta los diferentes factores sociales y factores contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla. En muchos casos, este vínculo con el medio se efectúa a través de un diagnóstico preliminar.

- **Actividad preparatoria:** la planificación se desarrolla en un escenario
- **Conjunto de decisiones:** Planificar implica la selección de algunas soluciones entre una gama de opciones. Sin embargo, más que una decisión única, la planificación es un conjunto de decisiones interrelacionadas y en progresión.
- **Para la acción:** A pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones.
- **Sentido de futuro:** la planificación siempre es un esfuerzo prospectivo, se busca el logro de objetivos futuristas.
- **Tiende al logro de objetivos:** el alcance de objetivos propuestos, concretos y definidos es una de las principales metas de la planificación.
- **Teoría causa-efecto:** Relación de causalidad entre lo decidido y los resultados esperados.
- **Eficiencia:** Para el logro de los objetivos, se busca el uso de los medios más eficientes.

2.2.3 Ventajas de la Planificación

2.2.3.1 Focalización y Flexibilidad:

La planificación permite aumentar el foco y la flexibilidad. El foco es el punto de convergencia de los esfuerzos.

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.

2.2.3.2 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

2.2.3.3 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.

2.2.3.4 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.

2.2.4 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.
- La planificación cuesta mucho. Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.
- La planificación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- La planificación ahoga la iniciativa. Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- La planificación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.
- La planificación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planificación tienden a exagerar su contribución.

2.2.5 Clases de Planificación

El administrador debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar periodos largos y cortos, incluir a la organización entera, una división o un departamento, incluso un área.

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:

2.2.5.1 Planeación Estratégica:

La planificación como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables, en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto económico donde se desenvuelve. Se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas sociales en que se desenvuelve y se desenvolverá la empresa a largo plazo evalúa los factores internos y los factores externos (FODA), por medio de herramientas y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la competencia.

Es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización qué hace y cómo la hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

La planificación estratégica comprende varias herramientas de dirección para gerentes de alto nivel o consultores de empresas con visión de largo plazo. Además sirve para la búsqueda de caminos precisos para el sano desarrollo de la empresa o institución, en ambientes cada vez más turbulentos que presentan cambios continuos de tecnología, gustos, necesidades de consumidores y crisis económicas

2.2.5.2 Planeación Táctica:

Incluye determinada unidad organizacional por ejemplo un departamento o división. Esta planeación se extiende a mediano plazo, generalmente el ejercicio de un año e incluyen planes de producción, finanzas, marketing y recursos humanos. Esta planificación se desarrolla en el nivel intermedio De este modo la planificación táctica hace énfasis en las actividades corrientes de las diversas partes o unidades de la empresa.

2.2.5.3 Planeación Operacional:

Esta planeación se concentra a corto plazo y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales. Se preocupa por el que hacer y por él como hacer las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Este tipo de planificación está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados.

2.2.6 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 la elaboración de planes exitosos. Según los autores Sergio Hernández y Rodríguez, los principios más importantes son:

2.2.6.1 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.

2.2.6.2 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.

2.2.6.3 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.

2.2.6.4 Principio de congruencia con la misión de la empresa:

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

2.2.6.5 Principio de visión estratégica de largo plazo:

Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.

2.2.6.6 Principio de control:

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

2.2.7 Importancia de la Planificación

Existen poderosas razones que inducen a afirmar que las empresas merecen la pena planificar, sobretodo en momentos de tanta incertidumbre y cambios como los actuales, las mismas deben planificar sus actividades y así no se conviertan en Barcos a la deriva.

Estas son las razones concretas sobre la importancia fundamental de la función de planificación:

- **Neutralización de la incertidumbre y el cambio:** El futuro se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, y ello hace que la planificación sea una necesidad.
- **Concentración de la atención en los objetivos:** Debido a que toda la planificación está dirigida hacia la obtención de los objetivos de la empresa, el acto mismo de planificar concentra su atención en esos objetivos.

- **Obtención de una operación económica:** La planeación minimiza los costos debido a la importancia que da a una operación eficiente y consistente. Sustituye la actividad individual poco coordinada por el esfuerzo conjunto dirigido; el flujo de trabajo desigual por el flujo de trabajo uniforme y los juicios precipitados por la decisión deliberada.
- **Facilitación del control:** un ejecutivo no puede controlar las realizaciones de sus subordinados sin haber planificado metas con las cuales compararlas.

2.2.8 Enfoques de la Planificación

Existen diversos enfoques de la planeación que dependen de la actitud que los directivos tienen con respecto al pasado, presente y futuro de su empresa. A continuación se señalan los siguientes enfoques:

2.2.8.1 Planeación Reactiva:

Bajo este enfoque se tiende a encarar el futuro, mirando el pasado, se piensa que el pasado fue mejor y se pretende evitar cambios estructurales.

La administración se esfuerza por alcanzar cierto nivel de satisfacción sin necesidad de hacer cambios, solo pretende corregir las desviaciones que se presentan en las operaciones de la empresa.

La planificación se inicia con una declaración de objetivos factibles y deseables que de hecho ya están por lograrse, se fijan pocas metas en función a resultados pasados y se maximiza su factibilidad aplicando modestos incrementos de recursos.

Ocurre en ambientes estáticos, donde las empresas bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienden a concentrarse en el pasado pese a resentir las nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir cambios o por lo menos a disminuir su velocidad.

2.2.8.2 Planeación Inactiva

Bajo este enfoque se considera que el pasado fue negativo, el futuro es algo incierto que no tiene importancia, y solo es posible actuar pensando en el presente. De esta forma, la planificación no tiene sentido y se reacciona exclusivamente en momentos de crisis, momentos en los cuales los problemas se resuelven tomando las decisiones correspondientes.

Consiste en pasar por alto la necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para negocios pequeños, estructurados de manera sencilla; implica un alto grado de riesgo.

2.2.8.3 Planeación Pre activa:

Se basa en una actitud positiva hacia el futuro, con la idea de que se debe tender a hacer las cosas no solo bien sino de la mejor manera posible. Bajo este enfoque se trata de formular metas en términos cuantitativos, previendo las condiciones del medio ambiente por medio de modelos y sistemas de información y control.

Implica que la empresa determina la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepara para ese conjunto de sucesos. Las empresas con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y preparándose para él.

2.2.8.4 Planeación Interactiva:

Se basa en el conocimiento de la importancia del futuro, considerando que dicho futuro es una creación, producto de lo que hacemos ahora. Es decir, en cada acción que se desarrolla en el momento presente se está creando el futuro. Bajo este enfoque, la planificación tiene una gran importancia ya es la función que auxilia a determinar el futuro deseado así como a inventar los medios para aproximarnos a ese futuro tanto como sea posible.

Este enfoque se basa en los siguientes fundamentos:

Las decisiones que se toman en cuanto a los fines de una empresa y los medios para lograrlos, están relacionados con lo que acontece en el ambiente que rodea a la empresa.

El principal valor de la planificación no reside en los planes que se producen, sino en el proceso para producirlos y aplicarlos.

El objetivo principal de la planificación debe tender a minimizar la necesidad de la retrospección (planear para eliminar problemas derivados de decisiones pasadas) y a favorecer la planificación prospectiva (la dirigida a crear el futuro deseado).

La planificación debe desarrollar medios para enfrentarse a cualquier contingencia del futuro, aun a las desconocidas.

2.2.9 Flexibilidad de la Planificación

Algunas veces sucesos inesperados demandan un cambio de planes, esto es de suma importancia, un cambio tiempo puede ahorrar dinero a la empresa en términos de reducción de costos y tiempos. Por ello se debe tomar en cuenta dos principios básicos para incluir la incertidumbre en la planificación.

El primero de ellos se refiere a la de imprimir a los planes mayor flexibilidad, de modo que el peligro por pérdidas, cuando aparezcan sucesos inesperados, sea menor; pero el costo de la flexibilidad debe evaluarse si se han contraído compromisos futuros.

El segundo principio de flexibilidad de los planes se refiere al compromiso de las decisiones de planificación con el futuro, cuando este compromiso es mayor el gerente debe revisar periódicamente los acontecimientos y expectativas rediseñando los planes para mantener el curso habitual hacia las metas impuestas.

2.2.10 Premisas de la Planificación

Hacer pronósticos es el reconocimiento de que los planes operan en un ambiente tanto interno como externo. Todo gerente debe ser perceptivo y alerta en los cambios de factores tales como económicos, políticos, demográficos, éticos, las premisas de planificación deben ser internas, y externas o tangibles e intangibles.

2.2.10.1 Premisas internas y externas

Las premisas internas incluyen aspectos como la inversión de capital en planta y equipos, estrategias, políticas, programas principales ya decididos, políticas de ventas, una estructura organizacional dada. Mientras que las premisas externas se

refieren a las condiciones económicas, tecnológicas, políticas, sociales, demanda de productos y servicios, mano de obra, localización de la planta.

2.2.10.2 Premisas tangibles e intangibles

Las premisas tangibles son aquellas que pueden ser cuantificables en dinero, horas maquinas o unidades de producto. Las premisas intangibles son aquellas que pudieran efectuar la empresa como lo son por ejemplo, el prestigio de una línea de productos, el impacto emocional sobre los trabajadores por una política de personal, la estabilidad política entre otras.

2.2.11 Etapas del Proceso de Planificación

- Elaboración de un plan o planeamiento.
- Preparación de las condiciones para la ejecución (instrumentación o implementación).
- Ejecución del plan.
- Evaluación de los resultados.

En el planteamiento se hace un estudio de la situación o del objeto a planificar, se diseña el modelo normativo que contiene el futuro que contiene el futuro propuesto para el objeto (expresado en objetivos), las correspondientes estrategias a aplicar y los medios necesarios; se diseña el modelo operativo con los respectivos programas que permitan lograr los objetivos formulados en el modelo normativo.

Elaborado el plan, es a veces necesario tomar una serie de de medidas para garantizar su exitosa ejecución, se toman una serie de medidas que pueden ser: políticas, sociales, legales, institucionales, financieras, organizativas, relativa a los recursos materiales, con respecto al personal, entre otros., que garanticen el éxito de la aplicación del plan.

Ejecución del plan: en esta etapa se pone en ejecución el plan siguiendo lo establecido en el modelo operativo y, en particular, en sus proyectos y programas. Además, se controla la ejecución y los resultados parciales que se van obteniendo para introducir los correlativos necesarios.

Evaluación de los resultados de la planificación del plan culmina con el **proceso**. Como su denominación lo indica se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de la estrategia y la pertinencia de los medios.

A partir del resultado de la evaluación se reinicia el proceso antes expuesto. Las etapas no deben llevar necesariamente la secuencia presentada, algunas pueden ejecutarse simultáneamente. Por ejemplo: a medida que se elabora el plan y se van conociendo los requerimientos, también pueden prepararse las condiciones para su ejecución; asimismo, se puede iniciar la ejecución del plan y continuar con la preparación de las condiciones que faciliten ésta ejecución; el control que se lleva a cabo durante la ejecución del plan es base para la evaluación.

Es conveniente hacer un comentario acerca de los organismos responsables de la realización de cada etapa. Se comprende que 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. Por su complejidad, la planificación requiere la combinación, la planificación requiere la combinación de diversas unidades trabajando, con una gran coordinación y con una clara diferenciación en las funciones o tareas a realizar.

2.2.12 Categorías de la Planificación

La planificación es una praxis colectiva en el cual el sujeto actúa en el objeto durante un tiempo determinado, mediante la ejecución de unas estrategias y el empleo de medios adecuados, queriendo lograr con la mayor eficacia los objetivos formulados con anterioridad.

De acuerdo a lo planteado Molins M (1998) expresa que existen nueve categorías de la planificación las cuales se mencionan a continuación: sujeto, objeto, objetivos, estrategias, medios, acción, querer, eficacia y tiempo.

Además de las nueve categorías, tenemos otras dos, el espacio y la causalidad, que si bien no son indispensables de ésta. El espacio está ligado al objeto, al sujeto y a la ejecución; por su parte, la casualidad va unida a todo el proceso de planificación.

2.2.12.1 El Sujeto o Sujeto Planificador

Comprende el conjunto de órganos u organizaciones que intervienen en el proceso de planificación. Este sujeto tomará las formas organizativas específicas, adecuados a las situaciones concretas en el que se encuentre inmerso.

2.2.12.2 El Objeto

Es la realidad que será sometida a la acción del sujeto. La cualidad del objeto está limitada por la posibilidad de ser sometido a la acción del sujeto; en éste sentido, puede ser un proceso social, un sistema o un polisistema. En definitiva, el objeto tiene el contenido y ámbito que el sujeto determine.

Por lo general en la práctica de la planificación se diferencia claramente el objeto del sujeto. Se concibe al sujeto como ente separado del objeto, que decide acerca del futuro de éste y que debe provocar cambios en él.

2.2.12.3 Los Objetivos

Son enunciados, formulados por el sujeto, que expresan los resultados previstos en el objeto como consecuencia de la acción que se ejercerá durante un tiempo determinado.

Los objetivos, futuro propuesto para el objeto, al ser formulados por la instancia política del sujeto, llevan impresa su concepción del mundo, del hombre y de la vida, es decir, su ideología.

Después de formulados, los objetivos deben constituirse en un imperativo para el sujeto, que debe esforzarse para lograrlos mediante la acción que se ejerza en el objeto. En definitiva, los objetivos son una forma cómoda de expresar el futuro deseado para el objeto, de modo que se presenten al mínimo de interpretaciones.

A veces, fin se utiliza como sinónimo de objetivo. A pesar de que el término fin también parece adecuarse al sentido de las proposiciones para el futuro del objeto, la palabra objetivo se ajusta más al ser de la planificación. Los fines son enunciados

abstractos, de carácter muy general que pueden permitir diferentes interpretaciones materiales, y deben ser desglosados en objetivos para programar su realización. Por su parte, los objetivos, derivados de los fines, pueden enunciarse con más precisión, lo que facilita la programación de las actividades que permitan su logro.

2.2.12.4 La Estrategia

El término proviene de la actividad militar. Edward Luttwark, en su diccionario de la guerra moderna (174-175), explica lo siguiente:

Estrategia. El arte de desarrollar y emplear recursos militares y de otra naturaleza para alcanzar objetivos definidos por la política nacional.

En planificación, el término estrategia puede tomar, por lo menos, dos sentidos, uno amplio y otro restringido: en un sentido amplio, el término estrategia puede ser sinónimo de proyecto o programa político; enmarcado en ésta concepción, Oswaldo Sunker expuso: “Una estrategia de desarrollo sería un programa político de acción socioeconómico de largo plazo, que refleja la concepción sobre la evolución deseada y posible de la sociedad que tiene sus diversos sectores”. En su sentido restringido, la estrategia expresa el conjunto de líneas de acción a ejecutar con el propósito de lograr, en el objeto, el futuro propuesto por el sujeto planificador.

2.2.12.5 Los Medios

Para la ejecución de la estrategia prevista, es necesario valerse de medios adecuados que permitan llevar a buen término las líneas de acción formuladas para el logro de los objetivos.

Los medios tienen aquí un sentido restringido que no incluyen las estrategias, únicamente comprenden: recursos financieros, materiales y técnicos; órganos del Estado y otras organizaciones e instituciones; ordenamiento jurídico y el personal necesario. Es conveniente anotar que en los medios pueden incluirse elementos que se conciben como tales y no se hayan nombrado anteriormente.

2.2.12.6 La Acción

La acción es inseparable de la vida social del hombre. Es un elemento que caracteriza la sociedad y al ser humano en su actividad. En la planificación, la acción requiere una relevancia particular por ser esencial en la ejecución.

Como lo expresa el autor, acción está definida en sentido restringido, limitito al movimiento que ejerce el sujeto, con la intención de cambiar el comportamiento del objeto, con miras a lograr un resultado propuesto de antemano, no se toma en cuenta la acción en sentido general, que es “un movimiento cualquiera que produce un cambio en el mundo exterior bajo el imperio de las leyes necesarias del mundo real, de los que no puede escapar el agente”.

Está claro que en este último sentido el término acción no es aplicable a la planificación, sino en su sentido restringido y cuyo origen se halla en el querer del sujeto. La acción que se ejerza en el objeto debe tener unas características particulares. Por una parte, será adecuada a éste, a los objetivos formulados, a las estrategias y a los medios representados. Por otra parte, la acción será intencional, dirigida, gradual, continua y coordinada.

Esto se explica de la siguiente manera: el sujeto tendrá la intención de actuar en el objeto y dirigirá su acción para el logro de los objetivos formulados; esta acción debe ser gradual, es decir, su intensidad variará conforme a la realidad concreta que la

reciba y aumentará con el transcurrir del tiempo; la continuidad de la acción es indispensable para el poder garantizar su éxito; por último, es necesario tomar en cuenta que debe existir una coordinación entre las acciones de los diversos órganos y agentes ejecutores que tiendan a lograr un mismo objetivo.

2.2.12.7 El Querer

"Tener voluntad o determinación de ejecutar una cosa", es una de las acepciones de querer que anota el diccionario; además, querer es sinónimo de amar, el mismo diccionario informa que amor puede interpretarse como: "Esmero con que se trabaja una obra deleitándose", estos significados de querer y amor se insertan muy bien en el proceso de la planificación, que, como sabemos, requiere constancia, y optimismo para el cumplimiento de las etapas.

El querer, categoría subjetiva, propia del sujeto, es una manifestación de la pasión, que es un principio de la planificación. Por su parte, el querer es el impulsor y sostenedor de la voluntad; ésta es una afirmación del querer, y se expresa con el desempeño por superar las dificultades que surgen durante el proceso y en perseverar en la acción con miras a lograr los objetivos propuestos. El querer al que se refiere el autor, es un querer colectivo, es decir, a una calidad del sujeto que está en capacidad de tomar una decisión consciente de actuar, de diseñar, de emprender, y de dirigir un concurso de acción, y ser entusiasta, consecuente y tenaz en la ejecución del plan.

2.2.12.8 La Eficacia

El propósito de la planificación es lograr la mayor eficacia en la praxis colectiva. Esta eficacia se expresa por la razón obtenida al comparar la cuantía de los objetivos formulados; así, para que un proceso logre el máximo de eficacia.

En el ámbito institucional, la eficacia se manifiesta en el grado de cumplimiento que consigue un sistema u organización en cuanto a los objetivos que le son propios, o para los cuales fue constituido; o “como el grado en el que el producto del sistema corresponde al producto deseado”. De una manera más sencilla, es el grado en que se logran los resultados esperados. La eficacia es distinta de la eficiencia; ésta se define como: “La razón de los productos reales a los insumos reales”, o también, se puede decir que es la relación entre los medios necesarios y la magnitud de los objetivos al menor costo o con la menor cantidad de medios.

A pesar de que en la planificación debe tomarse en cuenta la eficiencia, la preocupación principal del proceso es lograr la mayor eficacia.

2.2.12.9 El Tiempo

El tiempo es una categoría de carácter universal, motivo de interminables discusiones filosóficas y existen varias concepciones acerca de su ser. Para la planificación nos interesan, por lo menos, dos concepciones del tiempo: por una parte, la duración expresada por el movimiento de rotación y de traslación de la tierra, o tiempo planetario; y por otra, la apreciación subjetiva de la duración por los seres humanos y en general por las comunidades.

La expresión objetiva de duración, o tiempo planetario, es muy importante para la planificación: Es la coordenada que orienta al sujeto en el estudio histórico del objeto y para elaborar prognosis; además los planes se clasifican según su duración en planes a largo plazo, de mediano plazo y de corto plazo.

De todos es conocido que en la programación, la duración es el elemento esencial para establecer la secuencia de las actividades, para determinar los costos y calcular la eficiencia.

2.2.13 Otras Categorías

Vistas las nueve categorías propias de la planificación se expondrán los contenidos que pueden tomar en éstas dos nuevas categorías: el espacio y la causalidad. Estas dos categorías son muy importantes para la ciencia. El espacio es inseparable del objeto, del sujeto y del proceso de planificación y la causalidad está ligada con todo éste proceso y, en particular, con la ejecución de sus resultados.

2.2.13.1 El Espacio

Aunque esta categoría de carácter universal no es indispensable para definir el proceso de planificación, es conveniente tomarla en cuenta por ser el espacio inseparable del sujeto y del objeto. Además, el espacio es importante tanto para organizar el sujeto y el objeto, como para concebir la acción y realizarla.

Desde épocas inmemorables, los filósofos se han dedicado a discutir acerca de la naturaleza del espacio. La cuestión no está dilucida y las opiniones sobre el asunto son disímiles y a veces contradictorias.

En particular para nuestra ciencia, nos interesa la noción geográfica del espacio, cuya base es el territorio, pero pueden tomarse diversas concepciones de acuerdo a los elementos adicionales que se tome en cuenta. La idea más inmediata del espacio es su expresión métrica tridimensional que se fundamente en las distancias físicas entre los distintos puntos.

También podemos distinguir el espacio de acuerdo al relieve y a la bioclimática. Otra manera de conceptualarlo es a partir de las cualidades dadas por el tipo de relaciones e interacciones que la actividad del hombre origina; así de la residencia derivamos el hábitat; desde el punto de vista de las relaciones económicas,

socioculturales y políticas, tendremos un espacio económico, sociocultural y político, respectivamente. Es comprensible que la diversidad de elementos en que se basan las diferentes concepciones del espacio induce a que otras ciencias se ocupen de su estudio, no siendo ese campo exclusivo de la geografía. Lo antes expuesto de ninguna manera agota las posibles concepciones del espacio, cada proceso o realidad sociales concretos pueden originar una idea de espacio particular.

Podemos establecer lo siguiente: el conocimiento de los factores que condicionan la apreciación subjetiva del espacio podrían ser importantes para ayudar a programar la acción de seguir en el objeto, para establecer las prioridades, y también para orientar en la toma de decisiones.

2.2.13.2 La Causalidad

La relación de la causalidad, en su forma más elemental, puede expresarse como sigue: todo suceso obedece a un acontecimiento anterior que es su causa y provoca un cambio posterior que es su efecto.

Este enunciado que es tan simple es muy importante para la planificación. Cuando actuamos, para producir un cambio en el objeto, esperamos que el resultado se adecue a los objetivos propuestos con anterioridad. Es decir, para obtener unos resultados determinados, es necesario ejercer las acciones correspondientes que permitan lograrlos.

2.2.14 Ejecución de la planificación

Ya terminado un plan, asignadas y comprendidas las tareas, y cuando entra en la fase en que el gerente o propietario se encarga de su ejecución, la función administrativa se convierte en seguimiento del plan. Ya que el proceso de

planificación es un complejo de numerosos planes centrales y derivados es importante acoplarlos en cuanto a contenido y acción, y además en cuanto al tiempo máximo de ejecución. De ello surge el principio de regulación del tiempo que estipula de que cuando más se estructuren los planes con miras a formar una red interconectada, con periodos de tiempo regulados, de programas derivados y colaterales, mayor será la efectividad de contribución de esos planes a la realización de las metas de la empresa. La regulación del tiempo es uno de los problemas más difíciles de la planificación de los negocios, principalmente cuando la falta de una pieza puede paralizar toda la operación.

2.2.15 La comunicación dentro de la planificación

La planificación más importante se logra cuando cada uno de los miembros del grupo responsable de la planificación tiene acceso a la totalidad de información que afecta el área de su responsabilidad. El individuo que ejecuta el plan se esfuerza al máximo si comprende tanto su tarea como la totalidad del plan.

De allí la importancia de la participación tanto en la planificación como en la información generada.

Por otro lado, la participación de los administradores subalternos en la formulación de los planes trae la positiva consecuencia de ejecutar el mismo con mayor facilidad.

Por último no debe olvidarse al planificar las siguientes recomendaciones:

- La planificación no debe dejarse al azar.

- La planificación debe ser organizada.
- La planificación debe iniciarse desde niveles superiores.
- La planificación debe ser definitiva.
- Las metas, premisas y políticas deben comunicarse.
- Debe integrarse la planificación a corto y largo plazo.
- La planificación debe involucrar conciencia y aceptación de cambio.

2.2.16 Definición de 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, quien utiliza al presupuesto como un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única, es un proceso vivo donde permanente y se expresa en él todo los elementos de lo proyectado.

Al respecto, Gómez (1994) señala que el presupuesto privado se define como: “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”. (p. 1).

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.

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.

2.2.17 Características Generales de los Presupuestos

Las características generales de los presupuestos son tres:

- Formulación.
 - o Que se adapte a la entidad; es decir, debe de ir en función directa con las características de la empresa, considerando todas las áreas de responsabilidad y adaptándose a la mecánica contable de la misma, para que se puedan evaluar los resultados mediante el análisis de variaciones o desviaciones y corregirlas o aprovecharlas, en caso de ser favorables.
 - o Planeación, coordinación y control de funciones, es decir, se debe partir de un plan con una proyección futura, tomando en cuenta no sólo las situaciones favorables sino también las desfavorables, encaminándolo hacia un objetivo. Es necesario coordinar y controlar todas las funciones para lograr la meta, y establecer formatos suficientemente claros para evitar malas interpretaciones.

- Los presupuestos deben ser elaborados en condiciones de poder ser alcanzables.
- Presentación.

Los presupuestos, al ser considerados como una herramienta de control y de ayuda de decisiones, deben de cumplir con principios contables a fin de que tengan sentido y estén apegados a la realidad, siendo los más importantes los siguientes:

- Entidad: "La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad". Por lo tanto, los presupuestos van a considerar a la empresa que persigue fines económicos particulares e independiente a otras empresas, y sólo mostrarán las actividades que realizará en el futuro tomando en cuenta sus derechos, obligaciones, bienes y valores, independientemente de las de sus propietarios.
- Período Contable: "La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en períodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por lo tanto, cualquier información contable debe de indicar claramente el período a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente la fecha en que se paguen". En los presupuestos, esto significa que se deberán mostrar las operaciones y eventos que se realizarán en el futuro, indicando el período al que se refieren, identificando los costos y los gastos con los ingresos que van a originar.

- Revelación Suficiente: "La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad". Así, la información en los presupuestos debe contener todo lo necesario para juzgar sobre las operaciones futuras.
 - Consistencia: "Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa".
- Aplicación.

Los presupuestos deben elaborarse con flexibilidad y criterio debido a los cambios que surgen en el entorno de la empresa, tales como fluctuaciones del mercado, disposiciones legales, entre otros. Es necesario que los presupuestos acepten cambios, para que así se apeguen más a la realidad.

2.2.18 Objetivos de los Presupuestos

Los objetivos de los presupuestos se clasifican de acuerdo a las etapas del Proceso Administrativo, en la forma siguiente:

- Previsión. El objetivo de previsión consiste en tener todos los elementos necesarios para poder elaborar y llevar a cabo el presupuesto.

- **Planeación.** El objetivo de Planeación se traduce en la correcta elaboración del presupuesto, que dependerá de la información que se tenga proveniente de estimaciones, las cuales se obtienen en base a hechos históricos y de todo aquello que se realizará, para que con el apoyo de las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Por lo tanto, debe hacerse una sistematización y unificación de las actividades, las cuales deben ser acordes con las metas empresariales.
- **Organización.** Una vez establecidos los objetivos generales de la empresa, se agrupan las actividades por departamentos. Estos tendrán que elaborar sus propios presupuestos auxiliares, para que en base a ellos se lleve a cabo el presupuesto principal, haciendo notar que los auxiliares deben estar coordinados para así lograr un perfecto ensamble de todas las funciones que realiza la empresa.
- **Integración.** Este objetivo persigue compaginar todas las funciones de la empresa para evitar que existan malos entendidos y así lograr los fines de la entidad.
- **Dirección.** El objetivo de Dirección ayuda a no desviarse de las políticas a seguir, y a la vez da una visión conjunta de las actividades de la empresa para facilitar la toma de decisiones.
- **Control.** La acción controladora del presupuesto consiste en comparar los resultados obtenidos contra lo planeado. Así se determinarán las variaciones o desviaciones ocurridas, las cuales se analizarán para tomar las medidas necesarias para corregirlas y aprovecharlas, según sea el caso.

2.2.19 Aportes del Presupuesto

- Señala con antelación las metas a alcanzar por la empresa, a saber, estado de pérdidas y ganancias y balance general presupuestados.
- Coordina las actividades y propende a la colaboración de todos.
- Centraliza el control, mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.
- Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiendo a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto.
- Muestra los éxitos alcanzados y las posibles fallas con antelación.
- Enfatizar la política general de la empresa.
- El control presupuestario facilita bases consistentes para:
 - El control administrativo
 - La dirección de esfuerzos de vender
 - La planificación de la producción y requerimiento financieros
 - El control de los inventarios y la fijación de los precios

- El presupuesto permite controlar; la manufactura, las ventas y los recursos financieros y obliga al ejecutivo a pensar a pensar bien y con espíritu de equipo.

2.2.20 Tipos de Presupuestos

Existen diferentes tipos de presupuestos, los cuales van a tener ciertas características específicas, en base a las cuales se van a formar ocho grupos:

Según la Entidad

- Públicos: Son realizados por el Gobierno y Empresas Descentralizadas para controlar los ingresos y egresos que realizan las diferentes dependencias. Este tipo de presupuestos se elabora en base a los gastos, ya que primero se hace una estimación de las erogaciones que se llevarán a cabo para satisfacer las necesidades públicas, y después se planea como cubrirlas. Según lo establecido en el Artículo 10 de la LOAFSP:

”Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto. El plan operativo anual, coordinado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, será presentado a la Asamblea Nacional en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del proyecto de ley de presupuesto”.

- Privados: Son los que utilizan las empresas particulares, que primero estiman sus ingresos para poder predeterminar su aplicación. Por lo tanto, la diferencia entre ambos presupuestos está en la finalidad que ambos tipos de entidades persiguen. Las entidades privadas buscan como fin primordial la obtención de utilidades al tiempo que se proporciona un bien a la sociedad, mediante un uso apropiado de los recursos económicos. Las entidades gubernamentales buscan fundamentalmente satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera con el fin de lograr una estabilidad económica.

Por Su Contenido

- Principales: Son una especie de resumen en donde se presentan los puntos medulares que componen los elementos de la empresa- Auxiliares: Muestran las operaciones estimadas de cada uno de los departamentos que conforman la empresa. Son una parte del presupuesto principal.

Por su Forma

- Flexibles: Son aquellos que anticipan posibles variaciones o alternativas y tienen cierta elasticidad por posibles cambios. En este tipo de presupuestos existen diferentes planos de alternativas en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se expresan fijando porcentajes de acuerdo a una base determinada.

- Fijos: Son aquellos presupuestos que permanecen iguales durante el período presupuestal, es decir, no se prevén las variaciones por posibles cambios. Sin embargo, esto no quiere decir que no se tengan que revisar periódicamente.

Por su Duración

Para determinar el lapso que abarcarán los presupuestos se deberán tomar en cuenta las operaciones que realice cada entidad. Pueden ser:

- A corto plazo, si el ciclo de operación abarca un año o menos.
- A largo plazo, los cuales se elaboran para más de un año.

Según la técnica de valuación

Conforme a este criterio los presupuestos se consideran:

- Estimados: Son aquellos que se formulan en base a experiencias del pasado, es decir empíricamente, por lo que existe una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se planeó.
- Estándar: Estos presupuestos se elaboran sobre bases científicas mediante estudios estadísticos, por lo que reducen el porcentaje de error, y representan los resultados que se deben obtener.

Por su Reflejo en los Estados Financieros

- De Posición Financiera: En ellos se muestra la situación financiera que tendrá la empresa en el futuro, en caso de que se cumpla con lo previsto.
- De Resultados: Este presupuesto va a mostrar las utilidades a obtener en caso de que se cumplan las condiciones previstas.

- De Costos: Reflejan, para un período futuro, las erogaciones que se van a efectuar. Para su preparación se toman como base los pronósticos de ventas.

□ Por las Finalidades que Pretende

- De Promoción: Este tipo de presupuesto viene siendo una forma de proyecto financiero y de expansión. Se elabora en base a los ingresos y egresos que se llevarán a cabo en el período presupuestal.
- De Aplicación: Son presupuestos que muestran la distribución que tendrán los recursos con que cuenta la empresa. Generalmente se elaboran para solicitar un crédito.
- Por Programas: Los presupuestos determinan los gastos en los que van a incurrir los departamentos en base a las actividades que llevarán a cabo para cumplir con su programa. Estas erogaciones se dividen en: Gastos de funcionamiento, es decir, aquellas erogaciones necesarias para cumplir con una función mediante la fijación de metas, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros. Gastos de inversión, aquellas erogaciones que se van a realizar para aumentar la capacidad operativa de la empresa.

Este tipo de presupuestos es utilizado generalmente por el sector público, como una herramienta de planificación y control. Esto se debe a que el gobierno está dividido en secretarías de acuerdo a las funciones que realiza, y así cada una de ellas determinará cuales serán las erogaciones que tendrán durante el año siguiente. Las categorías programáticas son la formalización en el presupuesto de las diversas acciones a realizar jerárquicamente o delimitándolas en forma tal que el expresar la red de conocimiento.

Programa: Es un instrumento destinado a detallar las actividades del estado, delineando una política de desarrollo y fijando las metas a lograr en determinados periodos expresados en términos de productos parciales o finales mediante el desarrollo de un conjunto de acciones integradas o proyectos específicos.

Sub-Programa: Es una división de ciertos programas complejos, destinados a facilitar la ejecución de un programa en un campo determinado. Ejemplo: El programa de enseñanza primaria: este se subdivide en Urbana y Rural.

Actividad: Es la división más reducida de cada una de las acciones a desarrollar para cumplir con las metas de un programa o subprograma de funcionamiento y radica en la ejecución de trabajos mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros con un costo global y unitario, que queda a cargo de una entidad administrativa del nivel intermedio. Según el Artículo 17 de la LOAFSP establece que:

“En los presupuestos se indicarán las unidades administrativas que tengan a su cargo la producción de bienes y servicios prevista. En los casos de ejecución presupuestaria con participación de diferentes unidades administrativas de uno o varios entes u órganos públicos, se indicará la **actividad** que a cada una de ellas corresponda y los recursos asignados para el cumplimiento de las metas previstas”.

Tarea: Es una operación detalla a efectuarse dentro de un proceso para la obtención de un resultado, y forma un valioso auxiliar en el análisis presupuestario, principalmente en la etapa de elaboración de proyectos porque permite llegar al detalle descriptivo en las partes que integran las actividades.

Proyecto: Es una subdivisión específica de los programas y subprogramas de inversión y establece un conjunto de obras a ejecutarse para la formación de bienes de capital y ordena su ejecución por una unidad administrativa o una entidad pública.

- Base Cero: Este tipo de presupuestos evalúa cada año los programas y gastos que llevará a cabo la entidad, sin tomar en consideración las experiencias pasadas. Para su elaboración se procede como sigue:

- Identificación y análisis de las actividades que realiza la empresa, y las nuevas a realizar, en Paquetes de Decisión (documento que Identifica y describe una actividad específica).
- Evaluación de paquetes de decisión por medio de la relación costo-beneficio.
- Asignación de los recursos conforme a los puntos anteriores.
- De Trabajo

En esta clasificación los presupuestos llevan una relación, ya que primero se harán los Presupuestos Parciales, elaborados por cada departamento. En base a ellos se preparan los Presupuestos Previos, que reciben este nombre porque están sujetos a estudio, es decir, se revisan para ver si están bien o si existe algún error o posibles discrepancias, que deben ser corregidos antes de ser aprobados para dar lugar al Presupuesto Definitivo, en base al cual se van a coordinar y controlar las actividades futuras del negocio.

Es importante tener en cuenta que las previsiones auxilian al director de la empresa o al departamento correspondiente, puesto que por ellas, aún cuando sea aproximadamente, es posible conocer necesidades secundarias, dificultades a afrontar y medios de los que se dispondrá para resolver los problemas que se presenten en la

empresa. En consecuencia, la confección de presupuestos es muy importante en la administración de cualquier negociación.

Algunas empresas sólo presupuestan ventas, niveles de existencias y compras, pero es deseable un programa total de planificación y control de utilidades que se extienda a todas las fases de las operaciones, pues en tales casos los diversos presupuestos parciales, como lo son de ventas, existencia de mercancías, compras, gastos, efectivo, entre otros; se resumen en Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

2.2.21 Diferencia fundamentales entre Presupuesto Público y Privado

Por la forma como se enfocan los ingresos y gastos; los servicios públicos son privativos del Estado; a que, por una parte, si son demasiado productivos serían una fuente desproporcional de enriquecimiento en manos de particulares. Otros servicios por el contrario son tan lucrativos que nadie se ocuparía de ellos.

- El presupuesto privado tiene fines de lucro, siempre su objetivo será el de optimizar las ganancias.
- El presupuesto público es rígido es una ley; la cual para modificarse requiere un proceso tan complicado casi como el de su elaboración. Si se hace necesario aumentar alguna partida se acude al crédito adicional.
- Por el contrario el presupuesto privado es flexible y dinámico, a medida que se van efectuando las comparaciones de lo presupuestado con lo real y se aprecian desviaciones se efectúan los ajustes necesarios.

- Por la forma como se perciben los ingresos en cada presupuesto en principio, el Estado tiene como fuente de sus recursos ordinarios; los impuestos, tasa y contribuciones.
- Los impuestos constituyen la partida más importante de los ingresos público y se identifican por su carácter coercitivo; el Estado los exige con carácter obligatorio, en virtud de su soberanía
- En cambio las tasas son los pagos que los particulares hacen al Estado pero como una contraprestación de determinados servicios que les suministra.
- Por su parte las contribuciones tiene algo de impuesto y algo de tasa, ya que tiene carácter coactivo y sólo los pagan quienes se benefician de ciertos servicios. Es el caso del gravamen sobre el excedente de valor que adquieren las propiedades en virtud de las obras públicas efectuadas por el Estado tales como: calles, avenidas, entre otras.
- Los objetivos perseguidos por el presupuesto son completamente diferentes. En el privado vemos que se persiguen fines de lucro, como consecuencia de las actividades de competencia en el mercado. En el presupuesto público se persiguen objetivos socio-económicos.
- La importancia en cuanto al presupuesto es que es un instrumento gerencial; el cual, a la vez, refleja una política de acción de un grupo de ejecutivos. En cambio el presupuesto público tiene un interés más amplio y son muchas las personas que intervienen en la elaboración y ejecución del mismo, y es sumamente grande la cantidad de grupos interesados en los resultados públicos. Su importancia es de ámbito nacional y hasta internacional.

2.3 Bases Legales.

Licorería la florida C.A, está sujeto al cumplimiento de todas las leyes y normativas legales que regulan toda 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.

2.4 Definición de Términos.

- **Egresos:** Se define como la sumatoria de todos los desembolsos (costos y gastos) requeridos para producir y vender el producto o servicio”. Un Costo es todo aquello que nos va a generar un ingreso, es decir, que nos representará una inversión ya sea presente o futura. Porque una inversión es cuando lo vamos a aprovechar. Los Gastos del período son todos los recursos consumidos por la

empresa distintos a lo de producción. Incluyen los gastos de ventas, de investigación y de desarrollo, gastos de administración, gastos financieros, etc.

- **Ingreso:** Son expresiones monetarias que percibe la empresa mediante las actividades de ventas o por servicios prestados, la cual aumenta el patrimonio privado de la organización.
- **Planificación:** Según Jorge Ahumada citado por Molins P (2007:25), la define como “Una metodología para escoger alternativas que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.
- **Presupuesto:** Burbano, J (1995:9), define el presupuesto como “la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. Por otro lado es aquel que clasifica las cuentas con el fin de crear un sistema de información confiable y una herramienta que le permita adquirir una ventaja competitiva sostenible. Haciendo eficientes su proceso y optimizando sus operaciones.
- **Presupuesto de ingresos y gastos:** Este tipo de presupuesto expresa los ingresos y los gastos de operaciones en términos monetarios. El más importante es el presupuesto de ventas en la cual se detallan formalmente los pronósticos de venta en periodo de venta en periodo de operación.

2.5 Marco Metodología

2.5.1 Tipo de Investigación

El nivel de estudio de este trabajo de investigación se ubica dentro del modelo de la investigación descriptiva, según Arias, (2006), señala que la investigación descriptiva consiste en, “La caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p.25).

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis.

El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir. Estos estudios pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos.

En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

De igual forma proporciona al investigador mayor información sobre el problema; es decir, mediante esta investigación, se define clara y profundamente la situación problema, identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación y por supuesto ayudar a obtener mayor conocimiento de aquello que estamos estudiando a fin de obtener los mayores beneficios con esta investigación, que se podría decir que es una de las más importantes en la etapa inicial.

2.5.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

La Investigación Documental: es una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, sociológicos, etc.), utiliza técnicas muy precisas, de la Documentación existente, que directa o indirectamente, aporte la información.

La Investigación De Campo: se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

De acuerdo a lo anteriormente explicado, esta investigación es documental y de campo. Documental debido a que se utilizan técnicas muy precisas, de la documentación existente, que directa o indirectamente, aportan la información

bibliográfica exhaustiva. De campo ya que se visitó la empresa objeto de estudio, para poder conocer a profundidad todas sus actividades.

2.5.3 Nivel de la Investigación

Según Arias, F.:2006: “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto de estudio”. El estudio identifica características del universo de investigación señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, además descubre y comprueba la asociación de variables de investigación.

Según el nivel de conocimiento científico la investigación puede ser de: observación, explicación y descripción.

Esta investigación es descriptiva pues caracteriza un, hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

2.5.4 Población y Muestra

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va llevar cabo el estudio o investigación. Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

2.5.4.1 Población

Según (Balestrini M.; 2002): “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 por el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

La población de la investigación estuvo constituida por el personal involucrado directamente en el área administrativa, el cual está integrada por un total de 5 personas.

2.5.4.2 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.

Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. Considerando que la población objeto de estudio es finita no se hizo necesario utilizar una muestra para la obtención de la información.

2.5.3 Alcance de la Investigación

Este trabajo se realizó en La Licorería La Florida C.A. Cumaná Estado Sucre.

2.5.4 Fuentes de la Investigación

Fuentes Primarias:

Expertos en la materia de presupuesto y planificación

Jefe de Departamento de Planificación y Presupuesto

Fuentes Secundarias:

- Bibliografías
-
- Leyes y reglamentos
-
- Material especializado
-
- Internet
- Textos, formularios, folletos y otros.
-
- Técnicas de recolección de datos

2.5.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información

Según Arias (1999), las técnicas 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 información".

Para obtener información y como punto de partida de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevistas no estructuradas:** entrevistas a directivos de la Licorería La Florida C.A. Éstas permitieron conseguir información relevante para la comprensión de la problemática y posterior análisis de la información.
- **Técnicas de fichaje:** para recopilar información acerca de los contenidos teóricos del tema expuesto se utilizó la técnica del fichaje a través de la elaboración de fichas cuyos tipos se indican a continuación:
- **Bibliográfica:** Se utilizaron todas aquellas fuentes documentales vinculada con el tema de estudio y necesaria para la elaboración del trabajo de grado modalidad alternativa de grado; texto bibliográficos, publicación, pagina web y trabajos grados.
- **De trabajo:** con la finalidad de recolectar textualmente las citas de los autores de libros, artículos de prensa y cualquier tipo de documentación referida a la investigación.
- **De resumen:** con el objetivo de sintetizar aspectos básicos provenientes de textos u otros escritos originales.
- **Técnica del subrayado:** para facilitar la localización de los puntos relevantes para la investigación.

2.5.7 Técnicas de Procesamiento de la información

Según Arias (2006:111), las técnicas de procesamiento de la información se definen 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, donde los resultados se expresan a través de gráficos, cuadros y tablas.

2.5.8 Análisis e Interpretación de la Información

Esta etapa es de carácter técnico, pero al mismo tiempo, de mucha reflexión, involucra, la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitarán realizar interpretaciones significativas de los datos que se recogerán, en función de las bases teóricas que orientarán el sentido del estudio y del problema investigado. En este sentido, esta fase de desarrollo comprende además de la incorporación de algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de la información; su codificación y tabulación; sus técnicas de presentación, y el análisis estadístico que se introducirán en los mismos.

Según Bavaresco (2006:172), el análisis e interpretación “consiste en analizar e interpretar determinadamente los datos después de ser preparados”.

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de investigación. 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 cuento a los hallazgos encontrados.

Por lo tanto, en esta investigación para el análisis y procesamiento de la información se hizo uso de la estadística descriptiva a través de la tabulación y posterior determinación de valores absolutos, porcentuales, pronósticos, entre otros.

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1 Reseña histórica de la empresa Licorería La Florida, C.A

La página Web <http://www.laflorida.com.ve/reseña> la historia de la empresa Licorería La Florida, C.A

Licorería La Florida es una empresa dedicada a la fabricación, envejecimiento y envasado de bebidas alcohólicas, fue fundada en 1972 en la ciudad de Cumaná, estado Sucre; por Don Rafael Rosendo Yáñez Quijada, quien desde el año 1948 practicaba el oficio en la población de Nueva Colombia, localizada en la zona central del estado Sucre, al nororiente de Venezuela, región donde se comenzaron a producir los primeros rones del país, en una época donde esta bebida hizo famoso al Caribe.

Don Rafael Rosendo Yáñez Quijada, nació en el seno de una familia que por varias generaciones se ha dedicado a la destilación del jugo de la caña de azúcar. Comenzó a muy temprana edad a aprender los secretos de su profesión, tiene hoy más de 60 años dedicado a continuar la tradicional fabricación de estos nobles licores llenos de historia.

La empresa es hoy por hoy una de las más representativas del estado Sucre, proyectando su imagen tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. La excelente calidad de sus productos la ha hecho merecedora de numerosos reconocimientos nacionales e internacionales; entre los que destacan el Gold Mercury International Award, en 1981 y la Medalla de Oro de Lieja, Bélgica, en 1990.

Para la producción de licores, Licorería La Florida, C.A., une hoy los más avanzados recursos tecnológicos, con el esmero, dedicación y mística de las personas

que intervienen en el proceso, permitiendo obtener productos de alta calidad e insuperables por su sabor y aroma. Estos productos son bebidas alcohólicas tropicales, preparadas a partir de alcohol anhidro o etílico, obtenido de la caña de azúcar. Una vez fermentada la melaza, se seleccionan las mejores levaduras para que su acción enzimática elimine los elementos tóxicos y perturbadores que producen malestar en el organismo. El envejecimiento o añejamiento, se realiza en barricas de roble americano, confiriéndole a los productos de La Florida, C.A., su aroma, color y sabor inconfundibles.

La extensa gama de productos, cumple con todos los requerimientos exigidos por las leyes venezolanas; y los continuos análisis cromatográficos a que son sometidos, permitiendo mantener la uniformidad de las particulares cualidades de cada uno de ellos. Es por eso que permanentemente se preocupa por incorporar en cada proceso, la más avanzada tecnología, contando hoy en día con modernas líneas de envasado, laboratorio de control de cantidad y las instalaciones adecuadas para garantizar la calidad y cantidad de productos, factores necesarios para atender las exigentes demandas del mercado nacional e internacional.

A esto, y como parte fundamental se agrega el esfuerzo diario del recurso humano, conformado por profesionales con un alto nivel técnico, que en armoniosa empatía con la organización, garantiza la constante superación en todos los procesos actuales, y permite encarar sin temores el futuro inmediato. Cabe señalar que el personal es el principal activo de la empresa Licorería La Florida y es el sostén de más de 50 familias en forma directa.

3.2 La Misión y la Visión de la empresa

3.2.1 Misión

Brindar experiencias placenteras, ofreciendo bebidas de inigualable sabor y prestigio; únicamente posibles con la pasión, dedicación y responsabilidad de nuestra gente.

3.2.2 Visión

Estar presente en todos los ambientes de disfrute y sano esparcimiento y ser reconocida por la calidad de sus productos, su responsabilidad social y la lealtad de sus colaboradores y consumidores.

3.3 Política de la empresa.

La política de la empresa se encuentra establecida en el Manual de Sistema de Gestión de Calidad LIFLORCA (Pág. 2)

Esta empresa está dedicada a la fabricación de bebidas alcohólicas, comprometida con el desarrollo, elaboración y venta de productos de alta calidad, siempre en la búsqueda de satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de sus clientes, con un ambiente de trabajo seguro, higiénico y armonioso; equipada con maquinarias e instrumentos de producción adecuados a las nuevas tecnologías, y con un Sistema de Gestión de la Calidad adaptado a modernas tendencias y a los requerimiento de sus clientes, apoyándose en el talento humano preparado, competente y motivado.

Esta Política proporciona a la empresa un marco de referencia para el establecimiento de los Objetivos de Calidad, mediante el compromiso de cumplir con los requisitos y mejoramiento continuo de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

3.4 Objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad se encuentran claramente detallados en el Manual de Sistema de Gestión de Calidad LIFLORCA (Pág. 3)

- Cumplir con los requerimientos de productos de los clientes en cuanto a cantidad, tipo de productos y tiempos de entrega, comprometiéndose a velar por la adecuada preservación de los mismos, de forma tal que puedan mantener una cartera de clientes satisfechos y convertirse en un suplidor confiable para los clientes nacionales y futuros clientes internacionales.
- Asegurar la adquisición de materias primas, insumos, bienes y servicios de óptima calidad, que cumplan con los requisitos especificados por la organización para la efectiva realización de sus productos, satisfaciendo y excediendo las necesidades y requerimientos de sus clientes.
- Garantizar el suministro confiable y oportuno, hacia las líneas de envasado de bebidas alcohólicas de primera calidad, que cumplan con las especificaciones necesarias para satisfacer los requerimientos del producto y de la organización.
- Elaborar productos que cumplan con los requisitos establecidos para cada uno de ellos, garantizando su preservación y trazabilidad cumpliendo con la planificación programada por la organización.

- Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por cada uno de los productos a través de la implantación de procesos de medición, mejora y trazabilidad.
- Mejorar a través de un plan estratégico de actividades las competencias, la sensibilización y el desarrollo integral del talento humano de la organización, enmarcado en un clima organizacional armonioso y que satisfaga las expectativas de sus trabajadores.
- Garantizar un ambiente de trabajo seguro, higiénico y ordenado que permita al personal desarrollar sus labores de manera efectiva cumpliendo lo establecido en el marco legal vigente.
- Mantener las maquinarias, equipos, instrumentos de medición y toda la infraestructura en general en óptimo estado de disponibilidad con la finalidad de garantizar la efectividad de los procesos.

3.5 Clasificación de los productos que elabora la Empresa

Según la página <http://clientes.folletoweb.com/laflorida>^{30/11/11}, encontramos que los productos que labora son:

- Ronas Añejos. entre ellos: Siglo XX Reserva Especial y El Viejito.
- Licores Secos. entre ellos: Triple AAA, Triple Filtrado, Tres Coronas y Royal Blend.
- Bebidas Espirituosas Secas: La Florida, RY y El Pajarito.

- Licores Cordiales. entre ellos: Crema de Pon sigue Líder, Canela Líder y Anís El Pilar.
- Aguardiente: Platino (Aguardiente Anisado)
- Ronés Añejos

Es una bebida que procede de Jamaica, Su nombre se debe al efecto que producía cuando los marineros y piratas estacionados en la isla bebían de este producto en exceso. Entonces se producía un rumbullion, es decir, un disturbio. El Ron es originalmente blanco, traslúcido, pero el azúcar y su almacenamiento en barricas de madera lo tiñen de color pardo oscuro. Algunas variedades están aromatizadas con sabores de frutas tropicales o mezcladas con bebidas tales como Jerez y Solera. Mantienen en el mercado tres excelentes marcas de ronés: Siglo XX Reserva Especial, El Descubrimiento y El Viejito.

Los ronés añejos son preparado a base de mezclas de ronés añejados 3 o más años en barricas de roble americano. Su característico bouquet a jerez español, lo hace por excelencia, el ron añejo perfecto para degustarlo solo o en las rocas.

- Licores Secos

Son bebidas hidroalcohólicas aromatizadas que se obtienen por maceración, infusión o destilación de diversas sustancias vegetales o frutas con alcoholes aromatizados, esencias o por combinación de ambos procedimientos. Suelen estar endulzadas y coloreadas con azúcar, glucosa, miel o mosto de uva. Para hacerse acreedores de esta denominación, su contenido de azúcares debe estar entre 2,5% y 10% del volumen total y tener un grado alcohólico superior a los 15° GL. Tradicionalmente, este rubro ha sido el mercado fuerte de Licorería La Florida, C.A., donde destacan Triple AAA, Royal Blend, Triple Filtrado La Florida y Tres Coronas.

- Triple AAA

Es una bebida elaborada a base de mezclas de rones de más de 3 años de envejecimiento y whisky de malta escocesa. La idea de un licor preparado a partir de las bebidas alcohólicas más representativas de los continentes americano y europeo, nació de los maestros catadores de Licorería La Florida. A pesar de ser constantemente imitado, el exigente proceso de selección de las materias primas y el celo en su elaboración, lo ha mantenido en posición privilegiada dentro de su segmento en el mercado.

- Bebidas Espirituosas Secas

Son bebidas alcohólicas similares a los licores, pero con un contenido mínimo de azúcares, ya que su porcentaje total es inferior al 2,5% del volumen de la mezcla. Además, su grado alcohólico no debe exceder de los 38° GL. Por la sencillez de sus mezclas, son productos de precios muy asequibles, aunque por ello no pierden la excelente virtud de ser componentes primordiales en la elaboración de cocteles y otras bebidas mezcladas. Dentro de este ramo elaboramos: La Florida, El Potro y R.Y.

- La Florida.

Es el producto más emblemático de la organización, su excelente sabor, calidad y presencia lo han hecho un producto de referencia en el mercado licorero regional. Ha hecho las delicias de los consumidores, sin distinción de razas ni clases sociales. Su característico sabor se debe a la presencia de maceración de virutas de roble, preparadas con el mayor esmero por los maestros catadores de Licorería La Florida.

- R.Y.

Es una bebida de bajo contenido alcohólico (apenas 30°GL) y bajo porcentaje en azúcares. En su formulación destaca el sabor de la maceración de hojas de eucaliptos, fue creado en honor al fundador Don Rafael Yáñez.

- Licores Cordiales

Pertenecen a la familia de los licores secos y por lo tanto tienen las mismas características. Deben el nombre "Cordial" al mayor contenido de azúcares con respecto a sus primos los "Secos". En estas bebidas, el contenido de azúcares totales debe ser superior al 10% del volumen total. Dentro de este rubro, La Florida se enorgullece de tener en el mercado cuatro marcas de insuperable calidad, preparadas a base de las más exóticas frutas tropicales y especies aromáticas: Licor de Ponsigué Líder, Licor de Canela Líder, Anís El Pilar y Anís Apolo.

- Licor de Ponsigué Líder.

Es una bebida tradicional en cualquier hogar venezolano, basado en ello se decidió brindar un producto de inigualable sabor, Licorería La Florida industrializó la maceración de esa fruta tropical, obteniendo un licor dulce preparado a base de ponsigué cuidadosamente seleccionados.

- Licor de Canela Líder.

La canela, especia originaria del lejano oriente, se convirtió a lo largo de la historia de la humanidad, en uno de los bienes más preciados por los comerciantes de

todo el mundo. Su extraordinaria característica aromatizante, inspiró a La Florida en la elaboración de un suave licor dulce con exquisitos sabor y aroma.

- Anís el Pilar

El anís originario también de los países asiáticos, es una especia aromática tomada del árbol del mismo nombre. Tiene un sin número de aplicaciones en la preparación de dulces, bebidas y brebajes medicinales. Las bebidas anisadas de Licorería La Florida, están formuladas con las mejores esencias de anís natural, produciendo esa agradable sensación de suavidad y dulzura características de esta especie.

- Aguardientes

Son mezclas hidroalcohólicas, donde predomina la presencia del alcohol proveniente de la fermentación de la caña de azúcar y sus derivados. Debido a la permisología nacional, los aguardientes se caracterizan por ser mezclas del alcohol etílico y agua desmineralizada únicamente. Se comercializa sólo una marca denominada Aguardiente Coquito.

3.6 Distribuidores

- **Región Nor-Oriental Y Sur.**

- Distribuidora La Florida Oriente, C.A.

Calle Cajigal N.3, cerca de la entrada del Mercado Municipal, Tlfs: 0293-4315711 / 4310960 / 4310468, Fax: 0293-4311859, estado Sucre, Venezuela

- **Región Capital.**

- Comercializadora La Florida, C.A.

Sector Quemaíto, galpón N.3, cerca del Mercado de Quemaíto entre Las Rosas y Guatire, estado Miranda, Venezuela.

- **Región Insular.**

- El Conuco, C.A.

Av. Juan Bautista Arismendi, Fte. Edif. Los Cocos, antes del elevado. Tlfs: 0295-2744955 / 2741856 / 2742225, Fax: 0295-2744854. Porlamar, Isla de Margarita, estado Nueva Esparta, Venezuela.

- Distribuidora J. Q, C.A.

Vía La Rinconada, cerca del Stadium. Tlfs: 0295.2348486 / 2336067. Paraguachí, Isla de Margarita, estado Nueva Esparta, Venezuela.

3.7 Ubicación geográfica de la Empresa

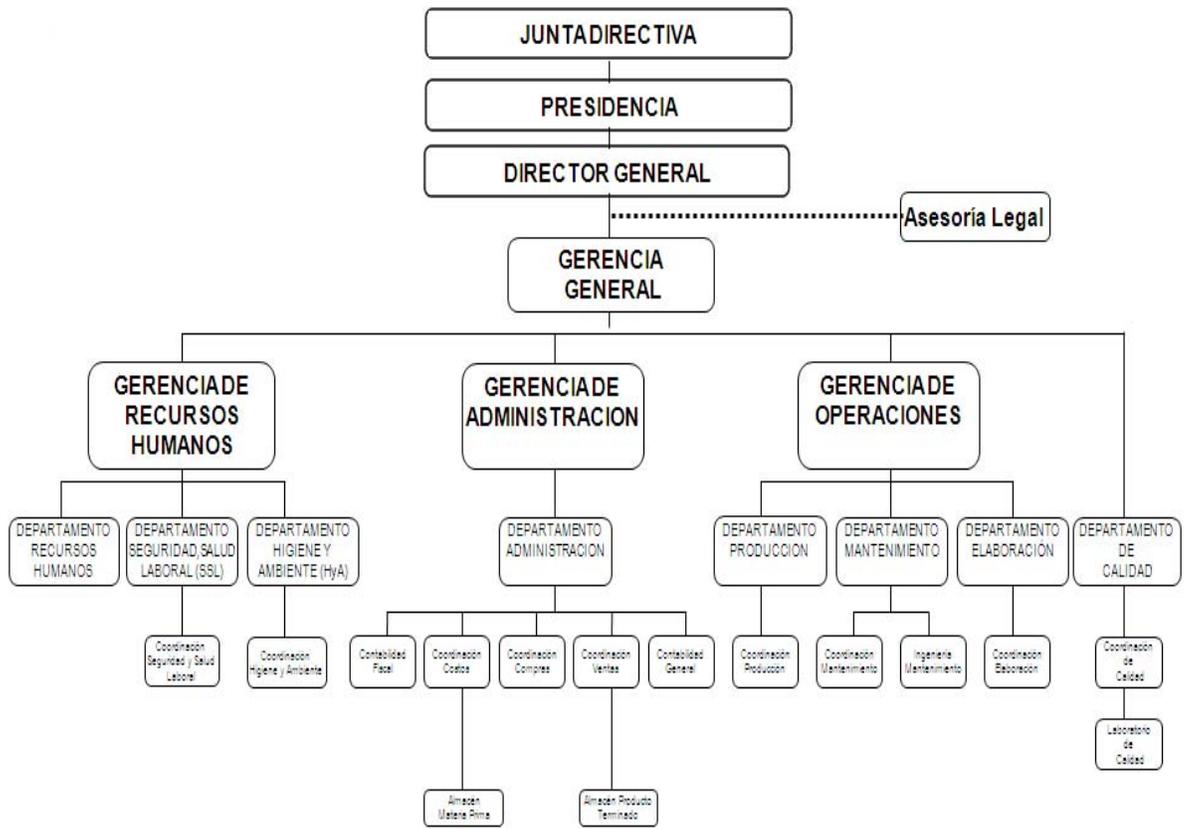
Avenida Las Palomas, Complejo Industrial RYQ, Cumaná – Estado Sucre.
Teléfonos: 0293 – 4310385 / 4320944, Fax: 0293 – 4310801. www.laflorida.com.ve

3.8 Estructura organizativa

La empresa mantiene una estructura organizativa con una departamentalización funcional, la cual se presenta en el siguiente organigrama que muestra la distribución departamental.



Estructura organizativa



Fuente: Manual de Sistema de Gestión de Calidad LIFLORCA (Pág. 2)

3.9 Descripción de la estructura organizativa Departamental de la empresa Licorería la Florida, C.A

La Licorería La Florida C.A se encuentra estructurada de la siguiente manera:

A. Junta Directiva

Es la máxima representación grupal de los asociados, inversionistas y/o accionistas de la empresa y tiene como función tomar todas las decisiones que se presenten en la empresa.

B. Presidencia

Es la máxima autoridad de la empresa, y por ende sus funciones están orientadas al diseño, creación e implementación de toda la Filosofía de Gestión de la empresa, así como la dirección de la Junta Directiva, que él preside.

C. Director General

Es la autoridad de la empresa seguida del Presidente y será su representación ante todos los demás miembros de la organización, siguiendo sus instrucciones y ejecutando las acciones que la Junta Directiva le encomiende.

D. Asesoría Legal

Está conformado por un abogado en ejercicio, que con carácter de staff, asesora a la empresa en todo lo concerniente a los asuntos legales.

E. Gerencia General

Está conformado por la Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia de Administración, la Gerencia de Operaciones y el Departamento de Aseguramiento de la Calidad. Se encarga de lograr que todas las actividades u operaciones particulares de cada una de las áreas de la empresa se desarrollen en total coordinación con las otras, para que se cumplan los objetivos organizacionales.

F. Gerencia de Recursos Humanos

Está conformado por el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Seguridad y Salud Laboral y el Departamento de Higiene y Ambiente, los cuales se encargan de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del capital humano, y la transformación de éste en talento humano para la empresa.

G. Gerencia de Administración

Está conformado por el Departamento de Administración, el cual se encarga de planificar, controlar, dirigir, orientar los procesos administrativos, elaboración de cheques y llevar los registros contables de la organización.

H. Gerencia de Operaciones

Está conformado por el Departamento de Producción, el Departamento de Mantenimiento y el Departamento de Elaboración. Se encarga de planificar, coordinar y dirigir todas las actividades y recursos relacionados con la elaboración y producción de las bebidas alcohólicas de la empresa.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo hace mención al análisis de los resultados arrojados de las entrevistas realizadas al departamento de administración de la Empresa Licorería Florida. C.A

Desde su fundación, **Licorería La Florida**, ha seguido una trayectoria de evolución y progreso que ha requerido transformaciones sucesivas hasta posicionarse como una empresa manufacturera con una filosofía de trabajo orientada a satisfacer las necesidades de sus usuarios, con una completa oferta de productos orientados a la práctica sana del disfrute personal y social.

En los actuales momentos **La Florida** transita un proceso de crecimiento y consolidación de su plan de expansión reafirmando su compromiso de contribuir con el desarrollo regional con la visión de expandirse a todo el país y explorar ámbitos internacionales, como una productora de primera línea con una oferta completa de productos innovadores, de calidad y precios muy competitivos.

Dicha consolidación demanda de los niveles de la alta gerencia y dirección de la empresa, alineación, trabajo en equipo y capacidad de desplegar efectivamente los objetivos y estrategias de la empresa a través de un adecuado presupuesto, para producir los resultados esperados y acumular las oportunidades de crecimiento de negocio visualizadas.

Por lo antes expuesto, se procedió hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa en materia de gestión y establecer un curso estratégico de acción eficaz

para enfrentar los retos planteados por el entorno nacional e internacional cada vez más cambiante y complejo en el que se desenvuelve su actividad.

4.1 Acciones Preliminares

Con la intención de conocer las expectativas y explorar más a fondo las necesidades organizacionales a ser abordadas, se llevó a cabo una entrevista a la jefa del departamento de administración de esta recopilación de información reflejamos los siguiente.

En el estudio de diagnóstico se pudo valorar igual en la entrevistas aspectos positivos que hacen que la empresa **La Florida** refleje un buen funcionamiento:

FORTALEZAS

PRODUCCIÓN

- Cumplimiento del Plan
- Calidad y Precio Competitivo
- Imagen y Tradición

ORGANIZACIONAL

- Participación Gerencial
- Modelaje Gerencial
- Capacitación / Adiestramiento.
- Involucramiento
- Beneficios Salariales
- Relaciones Éticas

ATRIBUTOS

- Disposición y Colaboración

DEBILIDADES

Al ir específicamente a la parte presupuestaria todo está basado o manejado por las directrices de la junta directiva, no existiendo un sistema presupuestario preestablecido trabajando de acuerdo o en función al el crecimiento de las ventas o al crecimiento operativo de la planta.

El organigrama está estructurado de manera que cae muchas responsabilidades y mucha información sobre el gerente general, al mismo tiempo crea una dependencia del personal quien traslada todo el trabajo que luego es abarcado por una sola persona.

La actual estructura organizativa está concebida de manera horizontal creando hasta un poco de burocracia a la hora de tomar decisiones por que debe pasar por gerencias sobre gerencias las cuales en algunos casos no comparten sus propios criterios y objetivos retrasando cuando se pudiera ser más eficientes o dinámicos, optimizando los resultados con la finalidad que cada departamento pueda llevar un control sobre el presupuesto identificando sus necesidades.

La planificación operativa establece en el crecimiento normal de las ventas y a las estadísticas de las ventas, lo cual trae una ventaja dentro de la florida.

Por otra parte, los distribuidores exclusivos y de mucha antigüedad forman parte de la misma familia, algunos de sus directivos forman parte tanto de esta

empresa como de la otra, están así relacionados financieramente lo que la visualiza como una empresa familiar, esto trae como un conocimiento o una estadística más o menos de lo que se espera de cada uno de ellos sin embargo es también una debilidad muy grande porque se tiene una debilidad de control por que en algunos casos no puede ejercerse de manera libre, independiente y firme por la relación de consanguinidad que existe entre las partes.

AMENAZAS:

Dentro de ellas podemos encontrar la Inestabilidad creada a raíz del control cambiario en Venezuela. Por las características del producto, la importación de materia prima se basa en el cambio, y la incertidumbre que genera estos procesos para la solicitud asignación de divisas.

Las regulaciones gubernamentales respecto a las bebidas alcohólicas también crean la incertidumbre debido a lo cambiante que ha sido.

4.2 Delimitación de responsabilidades para el logro de los objetivos

En la empresa, la planificación de objetivos está dispersa, es decir no revela en particular en ninguna división, gerencia o nivel específico.

La gerencia propone la idea a manera de comité verbal y los presupuestos por las tareas tratan de ejecutar las directrices impuesta por la gerencia general, cada gerencia maneja a criterio propio la eficiencia de actividades, estas son expuestas por la gerencia general y esta evalúa los informes de cada gerencia para las toma final de decisiones, respecto de algún tópico, objetivo o tarea específica.

4.3 Los procedimientos que se utilizan en la formulación y ejecución de estas tareas u objetivos no son eficientes

El hecho que dentro de la cadena de mando hay directrices diferentes, el objetivo que tiene una gerencia lo tiene que seguir otra y así, al final esto queda como objetivos que para los para niveles gerenciales hacia abajo o departamentos son aislados, esto ha ocasionado una diversidad de inversiones distintas dentro de la organización que traen como necesidad la creación de un presupuesto para nuevos proyectos.

4.4 Planificación operativa

En atención a la expectativa de venta consolidada, esto es, los distribuidores exclusivos informan a la alta gerencia respecto de las futuras ventas de allí se generan los lineamientos de producción.

Vale decir que el énfasis se centra en la consecución de la materia prima a los fines de asegurar en niveles de producción.

La prioridad es la adquisición de divisas y para eso se canalizan todas las disponibilidades financieras. Por supuesto el pago a tiempo y satisfactorio del personal, es también importante para los efectos de incentivar la productividad.

4.5 Sobre los planes de inversión

La empresa encuentra Oportunidades en el área de generación de nuevos productos y expansión de su planta, todo esto limitado a la asignación de la junta

directiva quien a través de la búsqueda de logros de los objetivos propuestos fijara posición y decidirá sobre la inversión.

4.6 Sistema computarizado para el procesamiento de la información presupuestaria

Actualmente la empresa posee un sistema computarizado denominado(Profit Administrativo). Es un sistema totalmente orientado a las necesidades de las empresas, que permite automatizar las operaciones empresariales de forma integral y flexible en las áreas de: Inventario, Compras, Ventas, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Caja y Banco. Características que Permiten dar una visión global de negocios, lo cual significa disponibilidad de información para la toma de decisiones en el momento oportuno, aumentando la competitividad de la empresa.

Es vital para una empresa contar con herramientas para procesar, almacenar y recuperar datos e información en forma ágil, así soportar las operaciones y efectuar la toma de decisiones del negocio. Sin embargo aunque se encuentra instalado no está activo aunque existe la disposición pero primero hay que desarrollar todo el sistema presupuestario que permitirá poder aplicarlo.

4.7 Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del Departamento de la empresa Licorería La Florida C.A.

El determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades tiene gran importancia para cualquier organización, pues permiten conocer aquellas fortalezas presentes, donde se pueden apoyar y que éstas les sirvan como base para contrarrestar las debilidades que, de una u otra manera, no permiten lograr los objetivos planteados, así como también las oportunidades que están presentes en el entorno que

tienen elementos positivos y en el caso de las amenazas (negativos) que pueden influir en el cumplimiento de las actividades de la empresa.

4.8 La Planificación de un Presupuesto para Optimizar el Manejo del la Empresa Licorería La Florida C.A

La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Algunos problemas que presentan, al aplicar los conceptos de gerencia estratégica, las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que:

El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes.

Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

Dentro de la empresa **Licorería La Florida C.A** existe planificación de actividades más no la de asignación de recursos financieros. Sin embargo la administración y asignación de recursos financieros para que las diferentes actividades, es insuficiente en la empresa.

La clave responsable del éxito o fracaso de una empresa o industria. Se encuentra en la planificación estratégica, Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, directivos, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Mediante la planificación acertada del presupuesto, se logra trazar las magnitudes óptimas de gastos para acometer la producción, mediante los resultados operativos de la empresa, los factores técnico-económicos y los indicadores establecidos.

La planificación también sirve como instrumento de control a la dirección de la empresa, debido a que le permite conocer, sistemáticamente y de manera ágil, cualquier desviación que ocurra en la ejecución real de la producción con respecto al plan trazado,

Todo lo anterior explica la importancia vital que reviste la planificación acertada del de producción en esta empresa, para el desempeño de su labor económica, pues así se conocen los gastos en los cuales la institución debe incurrir para elaborar su producción y lograr un mejor control de lo que realmente está ocurriendo y así poder delimitar quién responde por las desviaciones detectadas.

4.9 La motivación dentro de la Gerencia Estratégica

Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan. La función motivadora de

gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes, el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

Un factor final clave en la motivación de sus subordinados consiste en la necesidad de administrar el cambio. Debido a diversos factores internos y externos, el cambio es una realidad en la vida de las organizaciones. La tasa, la velocidad, magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, de acuerdo con el tipo de industria y de organización. Los gerentes deberán tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso, de tal manera que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad.

4.10 Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica aplicables en la empresa La Florida C.A

a) Formulación de estrategias:

En este proceso que conduce a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de

ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

b) Ejecución de estrategias:

La movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, en la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias:

Luego de analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

4.11 Situación Actual

La empresa La Florida C.A no cuenta con una planificación estratégica de su presupuesto pero si maneja una planificación operativa establecido en el crecimiento normal de las ventas y a las estadísticas de las ventas, llevando una planificación de actividades, más no la asignación de recursos financieros.

El organigrama está bien dimensionado y establecido sin embargo la alta gerencia controla de manera total toda la estructura sin este tomar en cuenta las gerencias subsiguientes o bajo su mando, aunque cuenta una estructura solida esta solo es representativa ya que la alta gerencia toma las decisiones finales en muchos casos retardando el normal procedimiento y disminuyendo las posibilidad de optimizar el rendimiento de la empresa.

Al ir específicamente a la parte presupuestaria todo está basado o manejado también por las directrices de la junta directiva, no existiendo un sistema presupuestario preestablecido trabajando de acuerdo o en función en el crecimiento de las ventas o al crecimiento de la producción en planta.

Dentro del plan operativo de la empresa **Licorería La Florida C.A** en sus lineamientos de producción, las divisas juegan un papel preponderante para la compra de materia prima para la elaboración de los productos, motivado por el sistema cambiario de nuestro país que genera cierta incertidumbre a la hora de hacer las solicitudes de las mismas, esta una amenaza externa que por sus características de encontrarse fuera del alcance o posible solución por parte de la empresa se pueda solventar.

Por otra parte la mano de obra se encuentra capacitada, y en óptimas

condiciones para el trabajo que se requiere dentro de la empresa esto se convierten en una gran base o una gran ventaja, gracias al constante adiestramiento y preparación del personal, representando así una fuerza solida dentro de la empresa.

Sumado a esto poseen un sistema Profit Administrativo que en los actuales momentos es vital para una empresa contar con herramientas que le permiten almacenar y recuperar datos e información en forma ágil, así soportar las operaciones y efectuar la toma de decisiones del negocio.

El hecho curioso de ser una empresa de tradición familiar juega un papel importante, ya que también algunos de sus proveedores de tradición son limitados y pertenecen a la familia, con esta estrecha relación que en este caso es ventajosa por la facilidad que proviene de las relaciones consanguínea, sin embargo no dejando de lado la posibilidad de ser un poco menos estricto a la hora de recibir algún pedido y aplicar el debido control.

En cuanto a su planta física podemos decir que si bien es antigua se le han hecho modificaciones adaptándose a las exigencias de los nuevos tiempos con maquinarias de última generación y equipos que facilitan la producción optima de una gama de productos en el área licorera que consolidan a esta empresa, que es adaptada constantemente con una automatización en la producción y transformación de la materia prima casi total, dejando por fuera solo los procedimientos que por tradición y características del producto son artesanales como el almacenamiento en barricas de madera que crea un producto de calidad de exportación, sin dejar de mencionar su grandes galpones y almacenes que cumplen con todas las expectativas.

En cuanto a las ventas encontramos que se les planifican a través de pedidos puntuales tanto nacionales o extranjeros, derivando de sus resultados la posible

inversión o planificación de los gastos de operación, para la compra de materia prima, o también una posible ampliación o mejora de la planta física.

Si bien la planificación operativa que se encuentra en los actuales momentos aplicada a la empresa funciona o brinda resultados una planificación estratégica le permitirá un mejor desempeño en todas las áreas brindando herramientas no solo para cumplir la misión de la empresa y limitarse a estar operante si no también le permite llevar a cabo su visión en toda su expresión dando posibilidad de optimización y de expansión no limitándose solo a funcionar.

Desarrollar un sistema presupuestario permitirá poder aplicar y administrar la asignación de recursos financieros para que las diferentes actividades que se realizan o planifican en la empresa aumenten su efectividad.

CONCLUSIONES

El proceso de gerencia estratégica financiera comienza con la formulación de estrategias financiera, y es en esta primera etapa donde surge la necesidad de realizar un análisis estratégico financiero para determinar las estrategias a implementar necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, después de llevar a cabo un análisis La Empresa Licorería La Florida, C.A., se plantean las siguientes reflexiones a modo de concluir:

- Aunque tiene una estructura organizacional consolidada, todas las responsabilidades recaen sobre la alta gerencia.
- Sus proveedores tradicionalmente son familiares esto puede no ser efectivo a la hora de ejercer control.
- Aunque posee un sistema Profit Administrativo que facilitaría y daría información oportuna no se encuentra en uso.

Las conclusiones antes expuestas van a permitir incorporar elementos claves en La Empresa Licorería La Florida C.A., como instrumento vital para la optimización de las operaciones financieros y no financieros.

RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido conclusiones derivadas de conocer la Planificación como Estrategia para Optimizar el manejo del Presupuesto en la empresa Licorería La Florida C.A se establece que algunos procedimientos que son utilizados no son los más adecuados, pero podrían mejorar si se consideran las siguientes recomendaciones:

Aplicar La Planificación Estratégica debido a que ofrece pautas adecuadas para las actividades de la empresa La Florida C.A, con ellas los gerentes dará a la empresa objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.

Incorporar el pensamiento estratégico en todos los niveles gerenciales medios de la empresa para la toma de decisiones de modo que les permita establecer medios para alcanzar los objetivos de la planificación en función al manejo del presupuesto.

Estimular la construcción de un modelo de presupuesto de ingresos y gastos. Para mejorar las políticas de acción en la Planificación y Presupuesto de La Florida C.A, para que se ejecuten de forma positiva los distintos planes y objetivos.

Crear la base de datos necesaria para desarrollar los planes, presentes en el Sistema Profit.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración**. Cuarta Edición. Editorial Episteme. Caracas Venezuela.

Burbano, J. (1998). **Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. Editorial Mcgraw-Hill Internacional de México.

Corredor, J. (2004). **La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI**. Editorial Arte. Venezuela.

García, E y Valencia M. (2007). **Planeación estratégica**. Editorial Trillas. México.

Harold, H. (1998). **Administración. Una Perspectiva Global**. 11ª Edición. Editorial McGRAW-HILL. Interamericana Editores. México.

Ivancevich, J. (1996). **Gestión. Calidad y Competitividad**. Editorial IRWIN. Madrid.

Saldivar, A. (1999). **Planeación Financiera de la Empresa**. Editorial Trillas. México.

Martínez Pérez, Yuvy (2005). **La Planificación y el Presupuesto en el Ejecución de Gastos Anuales**. No publicado. Universidad de Cienfuegos, Cuba-la Habana.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (1.999) Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860. Diciembre, (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 extraordinaria, de 24 de marzo de (2000).

Ley de Presupuesto. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5795. Extraordinaria. Caracas.

Ley de Impuesto SobreAlcohol y EspeciesAlcohólicas. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana deVenezuelanúm. 38.286, 4 de Octubre de 2005.

Páginas Web:

<http://www.laflorida.com.ve>

www.quality_consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm

www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

<http://www.monografias.com/trabajos40/el-seguro/el-seguro.shtm>

HOJAS DE METADATOS

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

Título	Planificación y presupuesto de la licorería la Florida c.a Cumaná estado Sucre. 2012-2013
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Boada S., Mary C.	CVLAC	16.816.332
	e-mail	nickmary182@hotmail.com
	e-mail	
Marquina M., Margaret A	CVLAC	17.713.199
	e-mail	margaret012@hotmail.com
	e-mail	
Rodríguez M., William R	CVLAC	17.447.066
	e-mail	willian.rodriguez@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Planificación, metas, Planificación Operativa, estrategias, presupuesto.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

La planificación es un proceso a seguir para determinar en forma exacta lo que hará la organización para alcanzar sus objetivos, son las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. A diferencia del presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con una meta prevista que deberá cumplirse en determinado tiempo y bajo circunstancias establecidas; 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. El objetivo general de esta investigación consistió, en Analizar la Planificación y presupuesto de Empresa Licorería La Florida C.A Cumaná Estado Sucre. 2012-2013. La implementación de la Planificación Operativa radica en que este recoge todas las necesidades del área de los departamentos y para ello debe de cumplir con los siguientes objetivos: Analizar las decisiones estratégicas, racionalizar la toma de decisiones, traducir los objetivos, estrategias y metas en actividades específicas, asignando responsabilidades, integrar la asignación de recursos con la programación de actividades e incorporar el tratamiento de la articulación, es decir, el conjunto de elementos que constituyen la situación presente.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail								
Arenas, Rafael	ROL	C	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	J	<input type="checkbox"/>
		A	<input type="checkbox"/>	S	<input checked="" type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>
	CVLAC	4.687.258							
	e-mail	raare@hotmail.com							
	e-mail								

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

Colocar fecha de discusión y aprobación:

2013	03	20
------	----	----

Lenguaje: **SPA** _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-BoadaMMarquinaMRodriguezW.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial:

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Contaduría Publica

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a)

Área de Estudio: Ciencias Económicas

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

CUN°0975

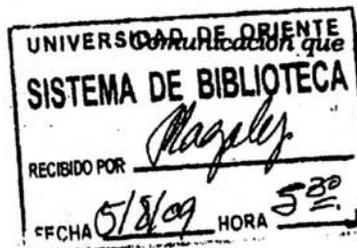
Cumaná, 04 AGO 2009

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 CUFEL
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

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”.



Boada Mary Carmen
CI: 16. 816. 332



Marquina Margaret
17. 713. 199



Rodríguez William
C.I:17.447.066



MSc Rafael Arenas
CI: 4.687.258