



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

**ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL,
C.A. PLANTA MARIGÜITAR, PERIODO OCTUBRE 2012-MAYO
2013.**

Autores:

Rodríguez C., Rommel J

Vellorín Z., Mariannis V

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial
para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.**

Cumaná, Octubre de 2013



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

**ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE
LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA
MARIGÜITAR, PERIODO OCTUBRE 2012-MAYO 2013.**

Autores:

Rodríguez C., Rommel J

C.I.17.760.716

Vellorín Z., Mariannis V

C.I.18.210.535

ACTA DE APROBACIÓN

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la
Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de
Cumaná a los once (11) días del mes de Octubre de 2013.**

Prof. Rafael J. Arenas A.

C.I. 4.687.258

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	5
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.1. El Problema De La Investigación.....	5
1.2. Planteamiento Del Problema	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1. General:	10
1.3.2. Específicos:.....	11
1.4. Justificación de la investigación	11
1.5. Metodología de la Investigación.....	12
1.5.1 Nivel de Investigación	13
1.5.2 Diseño de investigación.....	14
1.5.3 Población y Muestra	15
1.5.4. Fuentes de Información	16
1.5.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información ...	16
1.5.6 Técnicas De Procesamiento Y Análisis De La Información.	17

CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes de la Investigación	19
2.2 Bases Teóricas	22
2.2.1 Definición de Presupuesto	22
2.2.2. Características funcionales y operativas de los presupuestos.....	23
2.2.3. Etapas de la Preparación del Presupuesto.....	24
2.2.4. Ventajas y Desventajas de los Presupuestos.....	27
2.2.5. Clasificación de los presupuestos	29
2.2.6. Los presupuestos y su relación con las funciones administrativas	31
2.2.7. Importancia de los presupuestos para la gerencia	33
2.2.8. Cálculo de los presupuestos.....	34
2.2.9. Presupuesto de gastos	34
2.2.10. El control de los gastos	35
2.2.11. Control presupuestario.....	36
2.2.12. Desviaciones en el presupuesto	37
2.3. Definición de términos	39
CAPITULO III	44
MARCO INSTITUCIONAL.....	44
3.1 Alimentos Polar	44
3.1.1 Reseña Histórica	44
3.2. Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.	45
3.2.1. Reseña Histórica.	45

3.2.2. Objetivos.....	48
3.2.3. Misión.....	49
3.2.4. Visión.....	49
3.2.5. Valores.....	50
3.2.6. Actividad Económica	51
3.3. Planificación presupuestaria de la empresa Alimentos Polar Comercial planta Marigüitar.....	52
3.4. Planificación de los gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial planta Marigüitar.....	55
3.5. Aspectos legales que rigen la actividad de la empresa Alimentos Polar Comercial, planta Marigüitar.	57
CAPITULO IV	58
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
4.1. Análisis de la variación en los presupuestos operativos.....	67
4.2. Análisis de las variaciones en el presupuesto de gastos	68
4.2.1. Variación Gastos de Mano De Obra.....	70
4.2.2 Variación Gastos de Mantenimiento	70
4.2.3. Variación Otros Gastos.....	71
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
HOJAS DE METADATOS.....	80

DEDICATORIA

Está dedicado a todas aquellas personas que confiaron en mí, que me apoyaron, motivaron e inspiraron a lo largo de mi vida, sin ellos no hubiese sido posible lograrlo.

Rommel Rodríguez

DEDICATORIA

Por muy malos que sean los problemas siempre habrá alguien que esté ahí apoyándote, cuando llegue el momento de llorar, secará tus lágrimas, cuando llegue el momento de reír, reirá contigo, cuando estés mal, hará lo posible por hacerte feliz; por eso quiero dedicar este logro a todas aquellas personas que forman parte de mi vida, porque sin ellas nada de esto sería posible.

En primer lugar se lo dedico a mi Dios Todopoderoso.

A mi familia, en especial a mis padres Armando Vellorín y María Zapata, a mis hermanos Marielys, Cesar, Marlin y Marelvis, los mejores hermanos del mundo, este triunfo también es de ustedes, a mis sobrinos, espero que este triunfo sea motivo de orgullo para ustedes.

Y por último dedico este triunfo a mi esfuerzo propio, porque he aprendido que para triunfar en la vida, no es importante llegar de primero, para triunfar simplemente hay que llegar, levantándonos cada vez que nos caemos en el camino.

Mariannis Vellorín

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios, por crear las condiciones necesarias para la vida.

A mis padres Inés Coronado y Freddy Rodríguez, por traerme a este mundo, aunque no estén juntos fueron capaces de educarme y apoyarme para continuar mis estudios.

A mis abuelos José Rodríguez, Elisa Arévalo, Emma Coronado y Juan González, por formar parte de mi crianza, quienes estuvieron presentes a lo largo de mi vida y aún están ahí.

A mi hermano Ronald Rodríguez, por responder siempre cuando lo necesito, aun cuando era la persona con quien más peleaba.

A mis tíos Gloria Coronado y David Coronado, que son un buen ejemplo a seguir, ellos me han demostrado que ser profesionales y continuar los estudios abren puertas de conocimientos y mejoras laborales.

A mis primos Osdaly Paz y Oscar Peña, por compartir ratos de diversión, aun cuando no los tenga cerca siempre puedo contar con ellos.

Al resto de mi familia, que de alguna manera u otra intervino en mi vida para lograr mis objetivos.

A la familia Vellorín Zapata, con quienes comparto buenos momentos y quienes me han apoyado en muchas ocasiones y aun lo siguen haciendo. Espero seguir formando parte de ustedes.

A mis amigos de infancia, con quienes sigo compartiendo viejos recuerdos, anécdotas y experiencias.

A mis amigos Sergio Vásquez, Omar Ruíz y Mariana Córdova, por aquellos momentos de distracción y diversión, y con los cuales sé que puedo contar en momentos difíciles.

A mis compañeros y amigos de clases, pero en especial a María Dimas, Yairimil Sucre y Francys Velázquez, quienes me enseñaron que a la universidad no solo se va a estudiar sino también a conocer buenas personas y compartir con ellas.

A mis profesores, por transmitir sus conocimientos, en especial a la profesora Gina Ortiz, el profesor Vicente Narváez y el profesor Rafael Arenas, quienes son grandes fuentes de motivación.

A mi novia Mariannis Vellorín, a quien le debo más de nueve años de vida junto a mí, me soporto y comprendió en muchos aspectos, ella es la persona con la cual comparto esta meta directamente, ya que estuvimos juntos a lo largo de esta carrera como compañeros de clases. Espero seguir cruzando metas junto a ti.

Rommel Rodríguez

AGRADECIMIENTO

La vida está llena de buenos y malos momentos, de alegrías y tristezas; no siempre conseguimos lo que queremos, pero tarde o temprano la vida nos concede aquello que merecemos. Hoy quiero agradecer por este sueño cumplido, en primer lugar a Dios, ese ser supremo y especial que ha guiado mis pasos y ha estado conmigo en todo momento dándome fuerzas para seguir adelante.

A mi padre Armando Vellorín, que aunque no esté conmigo físicamente sé que desde el cielo me cuida y está disfrutando este logro tanto como yo, aunque fueron apenas 11 años de mi vida a tu lado fueron suficientes para entender y agradecer a Dios por haberme dado un padre como Tú, espero que donde estés te sientas orgulloso de mi papá Te amo.

A mi madre María Zapata de Vellorín, la persona más importante de mi vida, estoy segura que Dios no pudo darme una mejor madre que tú, gracias por tu amor, por tu dedicación, por tus cuidados y sobre todo por tus consejos y palabras de aliento en esos momentos que sentía que no tenía fuerzas para seguir, este logro también es tuyo. Te amo mamá.

A mi hermano Cesar Vellorín, porque me ha enseñado que la vida hay que vivirla con alegría y optimismo, gracias por tu apoyo hermano, te adoro.

A mis hermanas:

Marielys Vellorín, quien más que una hermana es como una madre para mí, gracias por tu apoyo y cuidados y por soportarme desde que era bebé.

Marlin Bellorín, a quien le debo un agradecimiento especial, te convertiste en el pilar de nuestra familia y nos brindaste a todos tu apoyo, hoy puedo decir que mucho de lo que tengo te lo debo a ti, gracias por todo lo que me has dado y por ser ejemplo de lucha y perseverancia.

Marelvís Vellorín, mi compañera de travesuras, gracias por tu apoyo y por esos momentos de felicidad que hemos pasado juntas. Los Amo infinitamente Hermanos.

A mis sobrinos José Armando, Paola María, María de los Ángeles, Ana Paula y Claudia Valentina, por llenar mi vida de felicidad con sus travesuras, que dios los bendiga y los proteja siempre.

A mi abuela Petra Zapata por ser ejemplo de lucha y dedicación a sus hijos.

A mis tíos, tías, primos y primas por su apoyo.

A mi novio Rommel Rodríguez, mi compañero de tesis, compañero de vida y compañero de sueños, gracias por tu amor, por cuidarme, por soportarme y sobre todo por acompañarme durante todo este camino que comenzamos juntos, Lo Logramos..

A mis amigos y compañeros de clase, entre ellos Sergio Vásquez, Maryhen Lira, Francys Velásquez, Yairimil Sucre y María Dimas por todos esos momentos y experiencias que compartimos juntos y el apoyo brindado.

A mis amigos y compadres Omar Ruíz y Mariana Córdova, por todo el apoyo brindado y todos esos momentos que compartimos, y sobre todo, por brindarme la dicha de ser la madrina de su pequeña Cecilia a quien quiero muchísimo.

A la Familia Coronado, en especial a la señora Inés Coronado, por sus atenciones, sus consejos y su apoyo y a la señora Gloria Coronado por todo su apoyo y colaboración.

A la Universidad de Oriente, en especial a esos profesores que me brindaron sus conocimientos académicos y experiencias, entre ellos: Aura Mota, Carmen Salas, María Gómez, Daixy Salgado, Daisys Figueroa, Daniel González, Alexis Vásquez, Fernando Gómez, Zoraida Cova, María T. Centeno, y muy especialmente, a Gina Ortiz, Edith Velásquez y Vicente Narváez quienes me

enseñaron que detrás de esa exigencia, están los mejores deseos de que seamos excelentes profesionales, a todos Gracias.

A la señora Gloris Álvarez por todos sus consejos y por el apoyo brindado.

A nuestro asesor académico Prof. Rafael Arenas por su colaboración y apoyo.

A las Licenciadas Nidia Chaguan y Mary Cruz Manosalva por toda su colaboración dentro de la empresa Alimentos Polar.

Y por último quiero agradecer, a todas y cada una de esas personas que de alguna u otra forma me brindaron su apoyo para alcanzar este logro.

Agradecida infinitamente...

Mariannis Vellorín.

LISTA DE TABLAS

TABLA N°1. METODOLOGÍA UTILIZADA POR EL ÁREA GESTIÓN DE NEGOCIOS PARA EL CÁLCULO DE LAS VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA MARIGÜITAR	58
TABLA N° 2. CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS QUE CONFORMAN EL RUBRO DE MANO DE OBRA.....	60
TABLA N° 3. CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS QUE CONFORMAN EL RUBRO DE MANTENIMIENTO.....	62
TABLA N° 4. CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS QUE CONFORMAN EL RUBRO DE OTROS GASTOS.	63
TABLA N°5. COMPARACIÓN ENTRE LOS PRESUPUESTOS OPERATIVOS PERIODOS 2011-2012 Y 2012-2013.....	66
TABLA N° 6. VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, PLANTA MARIGÜITAR, PERIODO COMPRENDIDO ENTRE OCTUBRE 2012 Y SEPTIEMBRE 2013..	69



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

**ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE GASTOS
DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A. PLANTA
MARIGÜITAR, PERIODO OCTUBRE 2012-MAYO 2013**

Autores:

Rodríguez C., Rommel J.
C.I.17.760.716
Vellorín Z., Mariannis V.
C.I.18.210.535

RESUMEN

El presupuesto de una organización expresa la forma en que se van a aplicar los recursos disponibles en el futuro para conseguir los objetivos fijados en la estrategia. Por tanto, el presupuesto posee ciertas características que lo convierten en una herramienta esencial para la gestión de cualquier organización. Si en una organización los presupuestos no funcionan o no se obtienen los resultados esperados, se debe replantear la forma en que se realizan, a través del control presupuestario se trata de revisar la ejecución del presupuesto, analizar las deficiencias y estudiar por qué no está diseñado a la medida de sus necesidades o quizás no contemple las particularidades de su actividad o estructura organizativa. En el análisis de las desviaciones se estudian de forma detallada las variables que influyen directa o indirectamente en los resultados obtenidos comparándolos con los que habían previsto y valorando el porqué de las desviaciones que se han producido. Este trabajo de investigación tiene como propósito analizar las variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar, a través de los datos suministrados por el personal encargado del manejo de los presupuestos, determinar sus causas y consecuencias y, posteriormente, proponer las recomendaciones necesarias para mejorar las deficiencias encontradas.

Palabras claves: Presupuesto, control presupuestario, gastos, variaciones, Alimentos Polar.

INTRODUCCIÓN

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. A medida que la dimensión de una empresa es mayor, el logro de los objetivos globales exige su descomposición en diferentes objetivos para las correspondientes unidades organizativas y centro de responsabilidad, en función de los cuales cada uno de los componentes toma decisiones coherentes con los objetivos de la empresa.

Para que sean efectivas, las estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de la empresa deben ponerse en práctica por medio de planes de acción que permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas. Estos planes de acción son materializados a través de los presupuestos, los cuales son una herramienta fundamental para la proyección de la empresa en el tiempo. Su finalidad es que sirvan de medio de diagnóstico, planificación y control de los recursos internos de las organizaciones para la toma de decisiones sobre el uso y aplicación de fondos para los procedimientos operativos, administrativos y financieros.

El presupuesto 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. Este sirve de medida de control por parte de la gerencia para determinar si durante su ejecución se está encaminando hacia las metas trazadas y, en caso de haber fallas o desviaciones, tomar las decisiones correctivas al momento para encaminarlo hacia lo trazado.

En todo presupuesto hay un factor que hay que tomar en cuenta y es la política económica escogida por el gobierno de turno, ya que las ventas y todas las

operaciones que realicen las organizaciones van a estar influenciadas por la economía en general, afectando al comercio y a la industria en su totalidad, a unas más, a otras menos. Por esto se tiene que tener información suministrada por organismos gubernamentales tales como: Banco Central de Venezuela, Ministerio de Finanzas, Ministerio de planificación, entre otros, además de otros organismos privados que se encargan de recopilar y proyectar datos. Una vez con esta información se debe determinar la tendencia de la empresa con los indicadores económicos adecuados.

En la elaboración del plan presupuestal van a intervenir todos los niveles de la organización, y a través de él, la administración puede controlar las operaciones y evaluar el comportamiento de cada división. El plan presupuestal es una plan cuidadosamente elaborado que cubre la coordinación de las actividades de ventas, producción y administración a través del análisis de los ingresos, costos y gastos necesarios, para luego estudiarlos y comparar los resultados operativos reales con los presupuestados, con el fin de interpretar las causas de las discrepancias.

La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando esto se relacionan con los fundamentos de la administración misma o sea, como parte de las funciones administrativas: Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control. La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

La manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites razonables o establecidos, se logra a través del control presupuestario, mediante él, se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas. Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la

inversión que merecen financiarse. Por esta razón, está demostrado que un buen control presupuestario permite a las empresas mantener un seguimiento constante de las actividades planificadas y poder cumplir satisfactoriamente los objetivos y las metas trazadas.

Debido a esto, el análisis de las variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Marigüitar, está orientado a estudiar las causas que originan estas variaciones, evaluando todos los factores que de alguna u otra forma influyeron en estos resultados y, partiendo de estos, proponer mecanismos que puedan mejorar las situaciones que afecten negativamente a la empresa.

Este trabajo de investigación está estructurado en cuatro (4) capítulos, los cuales se mencionan a continuación:

Capítulo I: Este capítulo refleja la realidad del problema; se describe, se explica y plantea el mismo, se plantean las interrogantes que dan lugar al origen de los objetivos de la investigación, se justifica la necesidad de la investigación tanto para la empresa, como para futuros estudios, también contiene el marco metodológico, el cual describe la metodología utilizada que comprende el diseño y nivel de investigación, población y muestra, fuentes de información y las técnicas de recolección e interpretación de la información.

Capítulo II: En este se detallan y explican los componentes teóricos y técnicos para una mejor comprensión del problema. Se constituye de los antecedentes y basamentos teóricos que sustentaron la generalidad de la investigación.

Capítulo III: Este representa el Marco Institucional que contiene: Reseña Histórica de la Empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar, misión, visión, objetivos, valores empresariales, actividad económica y estructura organizativa, planificación presupuestaria de la empresa, planificación de los gastos y los aspectos legales que rigen la actividad de la empresa.

Capítulo IV: Se refiere a la metodología utilizada por el área Gestión de Negocios para el cálculo de las variaciones en el presupuesto de gastos, análisis y presentación de los resultados, es decir el desarrollo de los objetivos específicos planteados en el estudio, además de las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.El Problema De La Investigación

Según Arias (2006) un problema de investigación:

“Es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

En este sentido, el problema de la investigación representa aquella situación que se pretende estudiar y aclarar a través de la investigación realizada.

1.2.Planteamiento Del Problema

El medio económico donde se desenvuelven las organizaciones está rodeado de un gran número de factores y un alto grado de incertidumbre, el cual le obliga a planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo; puesto que, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

La organización según Stoner, Gilbert y Freeman (1996) es:

“Un conjunto de dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

En relación a lo anterior, se deduce la importancia del trabajo en conjunto dentro de las organizaciones; ya que, esto resulta básico para cumplir satisfactoriamente las metas y objetivos establecidos.

Todas las organizaciones están expuestas a riesgos tanto internos como externos; por lo tanto, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción, mayor

será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

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

En relación al origen del presupuesto como herramienta de planificación, Burbano Ruiz (2005), en su libro “Presupuestos”, expone que:

“Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control”.

El citado autor sostiene que desde el punto de vista técnico la palabra presupuesto se deriva del francés antiguo *Bougett* o bolsa. Dicha acepción, intentó perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término *Budget*, de uso común y que se traduce en castellano como presupuesto.

En este sentido, Horngren, Datar y Foster (2007) lo definen como:

“La expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia para un periodo específico”.

Tal como se señala anteriormente, los presupuestos presentan en términos monetarios los planes financieros propuestos por los directivos de las organizaciones que deben ser llevados a cabo para cumplir con las pautas establecidas en la planificación empresarial.

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de liquidez y evaluar cualquier inversión.

El presupuesto se encuentra íntimamente relacionado con la planeación estratégica debido a que este implica materializar los planes empresariales en información cuantitativa y monetaria.

En este sentido Kotler (1990), expone que la planificación estratégica:

“Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado”.

Los modelos de planeación estratégica son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y la especificación de las estrategias correspondientes. Ello permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica hacer la definición de metas y planes detallados, la presupuestación y, finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

Este tipo de planeación tiene como propósito, dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales que se requieren dentro de la organización.

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, para la entidad y cada una de sus áreas. Este aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia fundamental porque el acierto en su pronóstico y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De aquí, se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.

En vista de ello, la información asume un rol fundamental para el control, pues, permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. De esta manera la información permite hacer el monitoreo de las actividades, el acompañamiento necesario para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de que circunstancias nuevas exijan el replanteamiento sobre la marcha, y finalmente, el seguimiento de los acuerdos exigidos por tales replanteamientos.

El proceso de control presupuestario ha sido puesto en práctica en todas las empresas y organizaciones a nivel mundial, debido a los múltiples beneficios que trae consigo un plan financiero bien desarrollado.

El control presupuestario es definido por Luis Muñiz (2007), como:

“La forma en que se van a medir y evaluar la consecución de los objetivos fijados en sus diferentes momentos, para ir aplicando aquellas decisiones correctoras necesarias que corrijan las desviaciones que se produzcan”.

El proceso de control de los presupuestos es imprescindible para el buen funcionamiento de las organizaciones ya que este permite conocer la evolución de los resultados reales frente a los previstos y permite que los gerentes apliquen las correcciones necesarias.

En el ámbito empresarial venezolano también se han puesto en práctica técnicas de control presupuestario, tanto en empresas públicas como privadas. En el caso del sector empresarial privado, Venezuela cuenta con un gran número de empresas que se caracterizan por la efectividad de sus actividades financieras lo que las coloca en una posición muy importante en el mercado empresarial. Tal es el caso de las empresas del grupo polar, fundada en el año 1954 con el nombre de alimentos Remavenca, con el objetivo de producir hojuelas de maíz y producir cervezas en la cervecería Polar. Sin embargo, el proyecto empresarial siguió creciendo debido a estrategias de mercado de su fundador Lorenzo Mendoza Fleury, el cual en 1960 crea la fábrica de harina de maíz bajo la marca harina PAN.

En el año 2001 Polar adquiere la compañía Mavesa, empresa líder en la fabricación de salsas, productos de limpieza y enlatados. Es en este momento cuando la empresa Alimentos Margarita, ubicada en Marigüitar, estado Sucre, pasa a formar parte del grupo Polar, bajo el nombre de Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar. Esta empresa, al igual que las demás que integran el grupo Polar, para llevar a cabo su proceso productivo requieren de un proceso de planificación y presupuestación financiera de alto nivel, el cual le permita cumplir con sus objetivos empresariales y mantener su rentabilidad en el mercado.

Este proceso presupuestario, se realiza por áreas de responsabilidad, es decir, cada área o departamento elabora su presupuesto en relación a las actividades que va a realizar y las metas planteadas. Sin embargo, la agrupación de cada uno de estos presupuestos individuales forman un presupuesto general, el cual es monitoreado por el área Gestión de Negocios, que se encarga de analizar, vigilar y controlar los recursos destinados en la ejecución de dicho presupuesto.

El área Gestión de Negocios a través del análisis de costos y gastos elabora una estimación del total de costos y gastos generales que tendrá la empresa en un periodo determinado. En el caso del análisis de los gastos, esta estimación o presupuesto programado, es contrastado con los resultados arrojados por el presupuesto real de gastos y se analiza si existen variaciones en relación a lo programado.

Según Horngren, Datar y Foster (2007), las variaciones son:

“Diferencias entre una cantidad basada en un resultado real y la correspondiente cantidad presupuestada”.

Las variaciones pueden ser favorables o desfavorables, son favorables cuando el resultado real es menor al monto presupuestado o programado, en cambio, son desfavorables cuando el resultado real es mayor al monto presupuestado o programado.

Dichas variaciones, permiten a los gerentes comparar los montos presupuestados con los resultados reales obtenidos. Estas llevarán a los gerentes a

buscar explicaciones y tomar acciones correctivas a tiempo para garantizar los niveles de rentabilidad necesarios en el caso de que las variaciones que se presenten sean desfavorables para la empresa.

Debido al impacto que ejercen las variaciones del presupuesto de gastos en el presupuesto general de la empresa, es necesario resaltar, ¿Qué importancia tiene el análisis de los resultados del presupuesto de gastos de la empresa Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar?

¿Cuáles son las posibles causas que originan dichas variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar?

¿Qué consecuencias traerían dichas variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar?

¿Qué mecanismos se pueden implementar para corregir o evitar las variaciones desfavorables en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar?

1.3.Objetivos de la investigación

1.3.1. General:

Analizar las variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar, Periodo octubre 2012-marzo 2013.

1.3.2. Específicos:

- Identificar las posibles causas que originan dichas variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar.
- Determinar las consecuencias que traerían dichas variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar.
- Proponer mecanismos que puedan corregir o evitar las variaciones desfavorables en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar.

1.4. Justificación de la investigación

En la actualidad el éxito de las empresas depende de una buena planeación financiera, ya que el empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, costos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.

En la planeación se establecen las metas y objetivos que se desean alcanzar en la organización y se prevén en términos monetarios, a través de los presupuestos, los recursos a emplear sobre la base de las normas y normativas, o de no existir éstas, sobre índices establecidos a partir del comportamiento histórico de la organización.

Sin embargo, durante el proceso de ejecución de los planes, ocurren determinadas situaciones que ocasionan que los resultados obtenidos se desvíen de los resultados esperados, y si estos no son controlados a tiempo, se ponen en riesgo las metas y objetivos propuestos en la planificación empresarial.

En el caso del presupuesto de gastos, estas desviaciones o variaciones deben ser analizadas y aplicar las medidas correctivas necesarias a tiempo, ya que, de un buen control presupuestario y del uso eficiente de sus recursos, depende el éxito de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, surge la necesidad de realizar un trabajo de investigación en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar, con la finalidad de analizar las variaciones presentadas en el presupuesto de gastos de la empresa, determinar sus posibles causas y consecuencias, y proponer mecanismos que permitan mejorar las deficiencias encontradas.

De igual forma, se pretende que este trabajo de investigación, sea de gran ayuda para todo el personal que integra la empresa, garantizando, a través del análisis de los gastos, el uso eficiente de sus recursos y así, mantener los niveles de rentabilidad necesarios para cumplir con sus obligaciones.

Este trabajo de investigación también es realizado con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Reglamento de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, el cual es exigido como requisito indispensable para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública.

1.5. Metodología de la Investigación

La metodología es una de las etapas específicas del trabajo de investigación que parte de una posición teórica y conlleva a una selección de técnicas concretas (o *métodos*) acerca de los procedimientos empleados para realizar las acciones vinculadas con la investigación.

En este sentido Arias (2006) sostiene que:

“La metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo

la indagación. Es el “como” se realizara el estudio para responder al problema planteado”.

Por lo tanto, la metodología de la investigación tiene como propósito describir de forma detallada todos los aspectos metodológicos utilizados para desarrollar la investigación.

A fin de cumplir con los elementos básicos que debe conformar todo proceso de investigación se debe describir el nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestra, fuentes de información, además de las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de la información y su respectivo análisis.

1.5.1 Nivel de Investigación

Según Arias (2006), El nivel de investigación dependerá del grado de profundidad con que se realice el estudio, y estos pueden ser explicativos, descriptivos o exploratorios.

Para estudiar el tema planteado se utilizó un nivel de investigación descriptivo, a lo que el mismo autor sostiene que:

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de 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”.

Se dice que el nivel de investigación utilizado es descriptivo ya que la investigación se orientó a analizar las causas y consecuencias de las variaciones presentadas en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar y, posteriormente, proponer mecanismos para mejorar las deficiencias encontradas.

1.5.2 Diseño de investigación

Según Fidias G. Arias, (2006):

“El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”.

Este trabajo de investigación se realizó siguiendo el diseño de campo y documental, atendiendo a lo que expone Arias (2006), el cual las conceptualiza de la siguiente manera:

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

En cuanto a la Investigación documental, sostiene que:

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

En este sentido, se dice que la investigación fue de campo, debido a que se basó en la información recogida directamente del lugar donde ocurrieron los hechos y los datos fueron suministrados por el personal involucrado en el manejo de los presupuestos de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar. Además, se dice que es documental, debido a que fue necesario recurrir a fuentes impresas y electrónicas que aportaron las bases teóricas necesarias para realizar la investigación.

1.5.3 Población y Muestra

1.5.3.1. Población

Según Tamayo y Tamayo, (1997):

“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Por otro lado Arias (2006), sostiene que la población puede ser finita o infinita. La población finita es una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Mientras que la población infinita es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible.

1.5.3.2. Muestra

Balestrini (2001), define la muestra como:

“El sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población”.

Para la realización de la investigación la población seleccionada fue finita, debido a que es una población pequeña conformada por 2 personas que integran el Área de Gestión de Negocios y los responsables de cada uno de los 10 departamentos que integran la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Mariguítar, por lo tanto, no fue necesaria la selección de una muestra.

1.5.4. Fuentes de Información

Las fuentes de información nos suministran los datos referentes a los aspectos teóricos prácticos necesarios para complementar el trabajo de investigación. En la realización de esta investigación se recurrieron a las siguientes fuentes de información:

- Fuentes primarias: Entrevistas en su modalidad no estructurada realizadas a los analistas del Área Gestión de Negocios y los responsables de cada uno de los 10 departamentos de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Marigüitar, además de la observación y análisis de los datos financieros correspondientes al presupuesto de gastos de la planta de los periodos 2011-2012 y 2012-2013.
- Fuentes secundarias: Consultas bibliográficas como libros, trabajos de investigación, y documentos relacionados con el tema objeto de estudio.

1.5.5 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

Según Arias (2006), se entenderán por técnicas:

“El procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

Estas técnicas son importantes debido a que de una buena selección de la técnica depende la fiabilidad de los datos obtenidos.

En consecuencia, las técnicas utilizadas para obtener la información requerida para cumplir con los objetivos planteados en la investigación fueron las siguientes:

La entrevista no estructurada, definida por Sabino, C. (2002), como:

"Aquella en que no existe una estandarización formal, habiendo por lo tanto un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas."

Mediante las entrevistas realizadas al personal involucrado se pudo conocer en detalle la manera en que se planean y ejecutan los presupuestos en la empresa y como cada una de las áreas que integran la planta Alimentos Polar Marigüitar es responsable de los recursos asignados.

También se utilizó la observación directa, la cual Arias (1999), indica que esta consiste en:

“Visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

A través de la observación directa se pudo constatar las situaciones presentadas en el presupuesto de gastos de la planta Alimentos Polar Marigüitar.

1.5.6 Técnicas De Procesamiento Y Análisis De La Información.

El análisis de la información en el proceso investigativo, depende del enfoque y del tipo de investigación que se haya seleccionado, como también de los objetivos que se hayan planteado. Mediante las técnicas de procesamiento y análisis de la información se logró dar respuesta a las interrogantes presentadas en el trabajo de investigación, para la cual se aplicó el análisis documental a la información suministrada por el personal involucrado.

En este sentido, Arias (1999), sostiene que:

“El análisis documental consiste en describir en forma exhaustiva los elementos de un documento”.

A través del análisis de las variaciones presentadas en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Planta Marigüitar, se logró identificar las causas que originaron las variaciones, además de las consecuencias que estas ocasionan en dichos presupuestos. Posteriormente, mediante la profundización en los temas de planificación y control presupuestario y todo lo relacionado con los presupuestos y sus variaciones, a través de consultas bibliográficas y electrónicas, se logró proponer mecanismos que permitan mejorar la situación presentada en relación a las variaciones desfavorables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la investigación por realizar, y este, genera una referencia general del tema a tratar en una descripción concisa que permite entenderlo más fácilmente.

En este capítulo se condensará todo lo relacionado a lo que se ha escrito e investigado sobre el objeto de investigación. Está formado por los Antecedentes de la investigación, además de las bases teóricas y legales que sustentan la investigación realizada.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación establecen lo que han investigado otros autores y se incluyen citas de otros proyectos de investigación relacionados con el tema objeto de estudio.

Tamayo y Tamayo (1994), sostiene que los antecedentes de la investigación constituyen:

“Una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado”.

Seguidamente se presentan varios trabajos de investigación relacionados con el tema objeto de estudio, la cual permite sustentar esta investigación, entre ellos tenemos:

En primer lugar se menciona la investigación realizada por Arredondo R, Héctor Luís y López R, Jean Carlos (2006), de la Universidad de Oriente, titulado: **Diagnóstico De Las Causas Que Generaron El Incremento En Las Cuentas**

De Gastos Por Concepto De Suministro De Medicinas Al Personal De La Empresa C.A. Semda, Durante El Año 2004. En la cual se concluyó que:

- Luego de la aplicación de los instrumentos de medición, se determinó que las principales causas que generaron el incremento en las cuentas de gastos por concepto de suministro de medicinas al personal de la empresa C.A. SEMDA (Compañía Anónima Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro) durante el año 2004 fueron: en primer lugar el uso desmesurado de los servicios de farmacia por parte de los trabajadores y sus familiares; y en segundo lugar, fallas en los mecanismos de control de la empresa.
- La falta de control por parte de los Médicos Coordinadores a la hora de prescribir medicamentos sin llevar un registro de historias médicas de todos los beneficiarios de la empresa, de igual manera contribuyó en el aumento de las cuentas de gastos.
- El incremento en los precios de los medicamentos influyeron en las cifras alcanzadas en los gastos de suministro de medicinas durante el año en estudio.

De Gárate G. Maryfé; Hernández G. Johan A; Sifontes B. Héctor A. (2011), de la Universidad de Oriente, en su trabajo de investigación titulado: **Análisis de la Planificación de los Costos Operativos en la Producción de Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Marigüitar, Estado Sucre.** Entre sus conclusiones tenemos que:

- El costo constituye, además, la base para la formación de los precios de los productos y servicios elaborados. Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el gradual incremento de las ganancias o utilidades.

- Mediante la planificación del costo de producción, 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 del costo 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.

Figuroa M, Kattia.; Rojas A, José Y Franco, Vilma. (2009), de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Antiguo Cuscatlán, El Salvador. En su trabajo de investigación titulado: **Análisis De Las Diferentes Clases De Presupuestos Operativos Y Su Incidencia En La Gestión Empresarial**. Entre sus conclusiones tenemos las siguientes:

- Los presupuestos operativos sirven de herramienta de planificación y control de las operaciones de la empresa, por lo que el director general y estratégico debe estudiarlos y analizarlos de forma precisa y detallada porque de ellos depende el éxito financiero de la empresa.
- Se debe realizar un análisis de presupuestos operativos que permita al director general y estratégico tomar mejores decisiones para lograr excelentes resultados en los diferentes departamentos de la empresa.
- El establecer un sistema de presupuesto puede ayudar a la compañía a controlar sus costos y a ser un mejor uso de sus recursos. Así como a obtener mejores resultados en un menor tiempo y menor costo.

Los trabajos de investigación mencionados anteriormente guardan relación con el tema objeto de estudio debido a que ambos coinciden en la gran importancia que tiene para las empresas un buen control presupuestario, ya que este permite a través del análisis de los resultados reales del presupuesto, detectar las desviaciones presentadas y, partiendo de ellas, implementar los mecanismos correctivos necesarios para evitar en menor grado posible, consecuencias desfavorables en los resultados finales del presupuesto.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definición de Presupuesto

Según Carlos Sabino, (1991): “El presupuesto es la estimación formal de los ingresos y egresos que habrán de producirse durante un periodo dado, frecuentemente un año, tanto como para un negocio particular como para el gobierno”. (p. 193).

Por otro lado, Stoner, Freeman y Gilbert, (1996) sostiene que: “El presupuesto es el estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo establecidos”. (p. 621).

Y Mendoza Roca, (2004) lo define como: “Una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”. (p. 41).

2.2.2. Características funcionales y operativas de los presupuestos

Según Luis Muñiz (2009), las principales características funcionales de un presupuesto son:

- Tiene una finalidad principal, que es expresar lo que se quiere alcanzar en el futuro mediante los objetivos fijados de forma monetaria, apoyan la planificación y ayudan a cuantificar los objetivos de forma que se puedan trasladar y comunicar a los diferentes responsables, afianzando así el proceso de feedback entre la dirección y los diferentes responsables.
- Integra y coordina todas las áreas, actividades, departamentos y responsables en el momento de la confección de los diferentes tipos de presupuestos operativos.
- Aglutina toda la actividad de la organización en relación a los recursos utilizados y obtenidos en forma de ingresos, gastos e inversiones.
- El presupuesto utilizado por la dirección permite trasladar los objetivos a términos monetarios y delegar la responsabilidad de su consecución a los diferentes responsables para después poder hacer un seguimiento mediante el control y análisis de las desviaciones.
- El presupuesto sirve para minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos, ya que permite realizar un seguimiento y, en caso de no cumplirlo, reconducir los objetivos hacia una situación más real y posible.

Las principales características operativas de un presupuesto son:

- Debe servir como herramienta de pronóstico y cálculo de variables e importes estimados.
- La información del presupuesto debe ser obtenida teniendo en cuenta el principio de economicidad o coste-beneficio, es decir, optimizar muy bien los recursos para su obtención y posterior realización.

- Es una herramienta susceptible de revisión y cambios continuos, por tanto, requiere una flexibilidad muy elevada.
- La fiabilidad de sus datos debe ser apoyada en argumentos monetarios y no monetarios.
- Participativo, se trata de diseñar una información en la que participen todas las personas implicadas y deben ser asumidos y aceptados todos los compromisos por todas las partes implicadas. (p.41)

2.2.3. Etapas de la Preparación del Presupuesto

Según Burbano Ruiz (2005), Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo. (p.44).

- *Primera etapa: Preiniciación.*

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

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

La escogencia de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento interpreta la naturaleza de los objetivos generales y específicos determinados por la dirección.

- *Segunda etapa: Elaboración del presupuesto.*

Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios.
- En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.
- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventario de materia prima, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.
- Los proyectos de inversión especiales demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.
- Es competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizando el presupuesto y discutidas sus conveniencias financieras, se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

- *Tercera etapa: Ejecución.*

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentara informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

- *Cuarta etapa: Control; monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real.*

Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso seria parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

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

Todo lo anterior se realizara en tiempo real.

- *Quinta etapa: Evaluación.*

Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

2.2.4. Ventajas y Desventajas de los Presupuestos

Según Mendoza Roca (2004), La implantación de un plan presupuestario en una empresa puede generar muchas ventajas para ésta, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

1. Permite determinar si la empresa dispone de los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades planeadas, y en caso de no ser así, permite visionar posibles alternativas para la consecución de los mismos.
2. Suministra información financiera que permite adoptar las decisiones que potencialmente lleven a la empresa a obtener mejores resultados.
3. Permite ejercer un mejor control de los estándares de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, debido a que estos sirven como base para la elaboración del presupuesto.
4. Permite ponderar el valor de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa y que se relacionan con la actividad presupuestal.
5. Permite tener claridad en cuanto a las metas sobre ingresos, costos y gastos que debe cumplir cada departamento de la empresa.
6. Permite realizar una adecuada planeación y control de los costos de producción y de los gastos operativos de la empresa.
7. Permite trabajar con costos promedios.

8. Permite analizar las variaciones que se presenten entre los costos presupuestados y los costos realmente incurridos en un determinado periodo, con la finalidad de hacer los ajustes requeridos en el plan presupuestal.
9. Facilita la actividad de control que se debe desarrollar en la empresa.

Como se puede observar, son variadas las ventajas que ofrecen los presupuestos, sin embargo, también presentan algunas desventajas, como las siguientes:

1. Los presupuestos tienen un alto grado de subjetividad, debido a que siempre se preparan de acuerdo con la visión que los encargados de prepararlos tengan sobre las diferentes variables del entorno que intervienen o que tienen injerencia en el mismo.
2. Su implantación es costosa y requiere tiempo, por lo cual los resultados que se deriven del mismo no son inmediatos; por esta razón, muchas empresas prefieren trabajar a la deriva y no enmarcan su actuación financiera en un plan presupuestal.
3. Requieren del compromiso de todos los estamentos de la empresa para que pueda funcionar lo cual no siempre es posible.
4. Algunos administradores lo ven como una camisa de fuerza y se empeñan en cumplir las metas presupuestadas con exactitud; esta inflexibilidad no les permite explorar nuevas alternativas financieras u operacionales.

2.2.5. Clasificación de los presupuestos

1. Según su flexibilidad

- Presupuestos Rígidos: No permiten realizar ajustes así cambien las condiciones del entorno en que inicialmente se realizaron.
- Presupuestos Flexibles: Permiten ajustes o cambios de acuerdo a las condiciones del entorno empresarial (económico, político, jurídico)

2. Según el periodo de tiempo que cubran

- Corto Plazo: Se realizan para un periodo de un año. Se elaboran de manera detallada.
- Largo plazo: Se realizan para periodos superiores al año. Generalmente manejan cifras globales. En el sector privado se utilizan cuando las empresas realizan proyectos de inversión, apertura de sedes, ampliaciones de planta o estudios de prefactibilidad. En el Estado se realizan para plasmar los planes de desarrollo de los gobernantes.

3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- De Operación o Económicos: Se relacionan con la parte operativa del negocio, es decir, se resumen en el estado de resultados e incluyen las ventas o ingresos operacionales, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos de administración y gastos de ventas.

- Financieros: Se relacionan con el presupuesto de las partidas del balance general e incluye el presupuesto de tesorería y el presupuesto de capital.
 - El presupuesto de tesorería, denominado también presupuesto de caja o de efectivo consolida las transacciones relacionadas con el ingreso de dinero (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, dividendos, venta de inversiones) y las salidas de dinero (amortización de créditos, pagos a proveedores, nomina, impuestos y dividendos. Cuando las disponibilidades no alcancen para cubrir los pagos se debe acudir a créditos o a la venta de activos. Si la situación es contraria deben buscarse posibilidades de inversión.
 - El presupuesto de capital incluye las inversiones en propiedad, planta y equipo.

4. Según el sector en que se utilicen

- Público: Son los presupuestos que desarrolla el Estado. Cuantifican los desembolsos requeridos por gastos de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda. El presupuesto de gastos debe ser igual al presupuesto de ingresos.
- Privados: Son los presupuestos desarrollados por empresas privadas.

2.2.6. Los presupuestos y su relación con las funciones administrativas

Según Mendoza Roca (2004), En una empresa, los presupuestos están íntimamente relacionados con todo el proceso administrativo, es decir, con las funciones de planeación, organización, dirección y control.

- *Planeación*

Consiste en el establecimiento de planes, políticas y objetivos de la empresa. Es la determinación de los cursos de acción que debe seguir la empresa.

El presupuesto por si solo es un plan cuantitativo que anticipa las acciones que deben desarrollarse, aunque los resultados que se obtengan dependerán de la calidad de la información histórica, tanto financiera como estadística, de que se disponga, ya que se debe partir de estos resultados pasados para proyectar los resultados futuros esperados de la empresa. Es importante recalcar que las acciones que se emprendan deben ser en concordancia con los objetivos corporativos.

- *Organización*

Se ocupa de combinar en forma óptima las actividades estratégicas, administrativas y operativas con un conjunto de personas y recursos técnicos y materiales y de establecer las relaciones que deben mantener las personas en el desarrollo de sus actividades.

Después de haber establecido los objetivos generales de la empresa, se deben formular los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la misma, lo cual conlleva al agrupamiento de actividades; por lo tanto, es necesario elaborar tantos presupuestos como áreas funcionales haya en la empresa. Esto permite que todas las actividades queden debidamente presupuestadas.

La elaboración de un presupuesto para cada área funcional facilita determinar el desarrollo de las actividades por cada área y el alcance de los objetivos particulares por parte de cada una de ellas. Además, permite que exista un verdadero engranaje entre las funciones totales como consecuencia de las interdependencias que hay entre las diferentes áreas de la empresa.

- *Coordinación*

Se refiere al desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la empresa para poder lograr el equilibrio entre las diferentes áreas que la conforman.

Esta función es importante, porque contribuye a lograr el equilibrio en la elaboración de los presupuestos, debido a que para elaborar el presupuesto de un área es necesario tomar información de las otras áreas en virtud de la interdependencia que existe entre ellas. Además, es función del presupuesto coordinar las actividades en procura de alcanzar los objetivos empresariales.

- *Dirección*

Hace referencia a la toma de decisiones y a velar por la ejecución de las actividades para la obtención de los resultados.

El presupuesto es una herramienta importante en el proceso de toma de decisiones y cumplimiento de las políticas y permite tener una visión del conjunto de las actividades de la empresa, por lo cual se constituye en un soporte importante de la dirección.

- *Control*

Básicamente consiste en comparar lo planeado con lo ejecutado para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

La acción controladora de los presupuestos es innegable, es el mecanismo que permite comparar lo presupuestado con lo ejecutado, y da pie al análisis de las variaciones que se hayan presentado con la finalidad de adoptar las medidas correctivas. El presupuesto permite adoptar soluciones a tiempo, es decir, antes de que se presenten consecuencias graves e irreversibles para la empresa.

2.2.7. Importancia de los presupuestos para la gerencia

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

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

2.2.8. Cálculo de los presupuestos

La planificación y cálculo del presupuesto se realiza mediante un cuidadoso estudio de todos los gastos que la empresa debe soportar para hacer efectiva y rentable su gestión. Un sistema contable claro y dinámico debe ser introducido para analizar los gastos producidos y cargar estos al centro presupuestario que le corresponda. Cuanto más grande es la empresa, es más difícil asegurar que gastos deben ser imputados al centro presupuestario correcto. En estos casos los documentos justificativos del gasto son codificados mediante un número o dígito que facilita su contabilización en un sistema muy similar a la clasificación de los libros en las bibliotecas (C.D.U. Código Decimal Universal).

Con las cifras financieras reflejadas en el presupuesto anual, el gerente se apoyará en los datos que le aporta la contabilidad para estar informado periódicamente sobre la evolución económica de la empresa. Este procedimiento logra su mayor eficacia cuando aporta un desglose detallado por cada uno de los centros presupuestarios.

Analizando los gastos por departamento podremos detectar las variaciones que se vayan produciendo, sobre todo, aquellos gastos excesivos que puedan afectar a la cuenta de resultados. La ventaja de este método es que refleja claramente, a través de las desviaciones detectadas, hasta qué punto los márgenes de eficacia se ven influenciados por el cumplimiento en el logro del presupuesto.

Medir o comprobar los costos presupuestados se realizan con más detalle, si analizamos individualmente a cada una de las partidas de gastos asignadas a cada departamento.

2.2.9. Presupuesto de gastos

Los presupuestos de gastos permiten resumir y reflejar en términos monetarios los recursos a emplear, preferiblemente sobre la base de las normas y

normativas, o de no existir éstas, sobre índices establecidos a partir del comportamiento histórico y la inclusión de las medidas de reducción de gastos.

La utilización de estos presupuestos permite controlar y analizar más racionalmente el uso de los recursos materiales, laborales y financieros existentes en las condiciones previstas en el plan.

La elaboración y apertura del presupuesto de la empresa por áreas de responsabilidad (establecimiento, taller, brigada, etc.) permite el control de los gastos en el proceso productivo y en cada una de las dependencias participantes. Esto contribuye al logro de un plan más objetivo, facilitando el análisis y discusión con los trabajadores, los cuales jugarán un papel activo en su control, en la búsqueda de mayor eficiencia y en su medición.

2.2.10. El control de los gastos

Según Luis Muñiz (2009), El control de los gastos debe partir de su conocimiento y origen. A continuación se dan una serie de pautas para poder analizar los gastos y su origen:

- Realizar una clasificación de todos los gastos por tipos; por importancia o por naturaleza, por responsables, por áreas a por departamentos con el objetivo de que ayude a su clasificación para ser analizados.
- Analizar los gastos clasificados por periodos midiendo las variaciones e identificando los aumentos y los motivos por los que se han producido.
- Clasificar los gastos de la siguiente forma: los que se pueden reducir de forma progresiva, los que se pueden reducir de forma inmediata pero no en su totalidad y los que se deben eliminar al instante porque no tienen razón de existir para la actividad realizada.
- Determinar, para los diferentes tipos de gastos, las tendencias que tienen.

- Determinar, para cada tipo de gasto, quién es el responsable y a qué departamento o sección pertenece.
- Analizar si existe una cultura empresarial de control y reducción de gastos realmente posible.

A continuación se explica un sistema que puede servir para analizar y evaluar cada tipo de gasto:

- Establecer el responsable del gasto.
- Determinar en qué área, departamento o sección se produce el gasto.
- Verificar por qué se produce el gasto, su necesidad y su importe.
- Necesidad de seguir manteniendo o no el gasto.
- Controlar y justificar las variaciones de los gastos.
- Analizar si se han estudiado alternativas a los gastos actuales o previstos.

2.2.11. Control presupuestario

2.2.11.1. Definición de Control presupuestario

Según Luis Franquesa (1991), “La técnica de control presupuestario consiste en disponer un patrón que permita conocer la marcha económica de la empresa al comparar la realidad de cada situación con los resultados previstos al aplicar la política asignada cada año por el consejo de administración”. (p.108)

El concepto de control presupuestario permite que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado.

Entre estos últimos estarían, por ejemplo, los precios de las materias primas, es decir, los procesos inflacionarios de costes.

2.2.11.2. Ventajas de control presupuestario

Según Nicolás Pere (2000), entre las ventajas de establecer y utilizar un sistema de control presupuestario podemos distinguir las siguientes:

- Obliga a los directivos a pensar en el futuro.
- Son el mejor marco de referencia para una posterior evaluación del rendimiento de la organización.
- Facilitan la transmisión de la información en la organización.
- Son una valiosa herramienta para la coordinación de las distintas actividades de los departamentos de la organización haciéndolas coherentes con las de la organización globalmente.
- Conforman el marco referencial ideal para la motivación de los empleados.
- Facilitan el conocimiento de la operatividad de la organización. (p.21)

2.2.12. Desviaciones en el presupuesto

Si el control presupuestario trata de comparar una realidad con un patrón, ambos formatos deben ser semejantes de forma que por superposición se aprecie donde se diferencian. Estas diferencias reciben el nombre de desviaciones.

Según Horngren, Datar y Foster (2007), “Las desviaciones o variaciones en el presupuesto representan la diferencia entre una cantidad basada en un resultado real y la correspondiente cantidad presupuestada”. (p. 222).

El monto presupuestado es un punto de referencia para hacer comparaciones.

2.2.12.1 Análisis de las Desviaciones

El análisis racional de las variaciones o desviaciones permitirá, a la administración, determinar qué área de la organización, no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignan, y cuales están cumpliendo normal o superiormente, pero la actividad administrativa, sólo se hará sentir en las áreas cuyas variaciones o desviaciones lo ameriten, dando así lugar a la administración por excepciones, a la aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad y ésta al presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad.

2.2.12.2 Análisis por áreas de responsabilidad

El análisis de los gastos se basa fundamentalmente en la evaluación del comportamiento de los gastos y sus desviaciones; teniendo en cuenta el lugar donde se producen y el concepto de cada gasto, a fin de que la investigación de las causas que las motivan permita su conocimiento y la toma de medidas que erradiquen o al menos las que provoquen efectos negativos en los resultados.

Por la razón, el análisis debe enfocarse fundamentalmente hacia el área de responsabilidad y básicamente hacia aquéllas que deciden el proceso productivo, poniendo énfasis en la evaluación de la eficiencia alcanzada.

En el análisis por área de responsabilidad, el enfoque debe estar orientado a determinar las causas de las desviaciones entre el presupuesto de gastos y su ejecución real del período que corresponda, teniendo en cuenta que en el conocimiento de las causales de desviaciones negativas radica la posibilidad de su eliminación.

El análisis debe dirigirse hacia los gastos controlables a fin de concentrar el esfuerzo básico en los gastos cuya variación depende del área analizada, estableciéndose como resultado las medidas necesarias para alcanzar la eficiencia prevista.

2.3. Definición de términos

Área de Responsabilidad: Centro de actividad que desarrolla un conjunto de funciones, que pueden o no coincidir con una unidad organizativa o subdivisión estructural dentro de la empresa, al frente de la cual se encuentra un responsable facultado para desplegar acciones encaminadas a que las tareas asignadas al área se desarrollen de forma eficiente.

Centro de Costo: Es una unidad o subdivisión mínima en el proceso de registro contable en la cual se acumulan los gastos en la actividad productiva de la empresa a los fines de facilitar la medición de los recursos utilizados y los resultados económicos obtenidos.

Costo: Valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio.

Costo fijo: Es aquel que permanece sin cambios en el total por un periodo dado, pese a los grandes cambios en el nivel relacionado con la actividad o el volumen totales.

Costo primo: Es el resultado de sumar la materia prima y el costo de la mano de obra directa.

Costo variable: Es aquel que cambia por completo en la proporción de los cambios en el nivel relacionado del volumen o de la actividad total.

Devaluación: Es la pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viables.

Empresa: Unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios.

Estado Financiero: Análisis monetario del flujo de bienes y servicios, que entran, salen y se mueven dentro de la organización.

Estado de resultados: Resumen de los resultados financieros de la organización para un plazo determinado.

Estrategia: Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

Gasto: Expiración de elementos del activo en la que se han incurrido voluntariamente para producir ingresos.

Gastos Controlables: Son aquellos que se identifican directamente con un nivel dado de autoridad administrativa (Área de Responsabilidad) y que son susceptibles de control y actuación por el responsable y el colectivo de trabajadores del área donde éstos se originan.

Gastos de operación: Son las erogaciones que sostiene la organización implantada en la empresa y que permite llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias.

Inflación: Es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado.

Incertidumbre: Situación de la toma de decisiones en la que los administradores enfrentan situaciones externas imprevistas o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

Ingreso: Es el flujo de recursos que recibe un agente económico correspondiente a las remuneraciones por la venta o arrendamiento de los factores productivos que posee.

Inversión: Es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que se presumen lucrativos.

Meta: El fin que trata de alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

Objetivos: Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa.

Organización: Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta y un conjunto de metas.

Planificación: Es organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos.

Plan de negocios: Documento formal que contiene la definición del objetivo, la descripción de los bienes o servicios de la empresa, un análisis de mercados, las proyecciones financieras y la descripción de las estrategias administrativas para alcanzar metas.

Plan de operaciones: Plan que contiene los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

Presupuesto: Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los plazos establecidos.

Presupuesto de Gastos: Presupuesto que explica en que se aplicó el dinero.

Presupuesto de operaciones: Presupuesto que indica los bienes y servicio que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto.

Presupuesto financiero: Presupuesto que detalla el dinero que habrá de gastarse durante el plazo del presupuesto y que indica sus fuentes.

Presupuesto flexible: Programa de costos que indica la variación de cada costo conforme va variando el nivel de actividad o producción; también llamado presupuesto variable; presupuesto escalonado y presupuesto por pasos.

Producción: Compra, coordinación y ensamble de recursos para fabricar un producto o entregar un servicio.

Productividad: Es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo.

Proyección financiera: Estimación de los resultados que puede ofrecer en el futuro una sociedad o un negocio, basándose en datos históricos y en la evolución futura de las variables pertinentes.

Rentabilidad: Es la relación que existe entre los resultados obtenidos por una empresa y el capital invertido para conseguirlos en un periodo de tiempo.

Toma de decisiones: Proceso para encontrar y dirigir un curso de acción para resolver un problema concreto.

Utilidad: Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos

Variables Macroeconómicas: Son una serie de pautas económicas, sociales, políticas y financieras que marca un escenario específico a corto plazo.

CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1 Alimentos Polar

3.1.1 Reseña Histórica

Alimentos Polar Comercial C.A. es una subsidiaria del conglomerado venezolano Empresas Polar que opera en Venezuela y Colombia. Se encarga del segmento de alimentos y bebidas naturales de la compañía.

Nace en 1954 como Alimentos Remavenca con el objetivo de producir las hojuelas de maíz necesarias para producir cerveza en la Cervecería Polar, desde entonces se comienza a plantear la posibilidad de crear un producto de harina que llega en 1960 con el establecimiento de la marca Harina PAN bajo el eslogan de "se acabó la piladera" en alusión a la forma en la que se debían hacer las arepas sin este producto. En 1967 se crea la empresa Procria especializada en alimentos para animales, aunque ésta operaba de manera independiente respecto a Alimentos Remavenca pero dentro de Empresas Polar. En 1986 crean la empresa Corporación Agroindustrial Corina especializada en producción de arroz y un año después incursionan en la venta de pastas con la compañía Mosaca. En 1987 adquieren la Heladería EFE que ha sido la principal compañía de helados junto a Tío Rico en Venezuela. En 2001 compran la compañía Mavesa líder en productos de salsas, enlatados y productos de limpieza entre ellos: Mayonesa Mavesa, Margarina Mavesa, Atún Margarita y Jabón Las Llaves entre otros.

En 2003 nace oficialmente Alimentos Polar al fusionar en una sola empresa todos los rubros alimenticios de las Empresas Polar.

3.2. Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.

3.2.1. Reseña Histórica.

Alimentos Polar Comercial, C.A Planta Enlatados, está ubicada en la calle el Mamey de la Población de Marigüitar Estado Sucre. Su principal vía de acceso es la troncal 9. Su actividad Económica: Es la elaboración de Conservas Marinas.

Tiene sus orígenes desde la muerte del General Juan Vicente Gómez cuando se produjeron en Venezuela cambios profundos en lo político, social y económico que permitieron que se dieran las condiciones para la creación un tres de Mayo de 1938 en la Isla de Margarita, de la empresa C.A Asociación de Pescadores de Margarita primera factoría para el procesamiento de conservas marinas en América Latina según Registro Mercantil #137, constituida con un capital Social de Ciento Veinte Mil Bolívares dividido en mil doscientas acciones nominativas con un valor de 100 Bs. cada una.

Es en este momento que la C.A Asociación de Pescadores de Margarita rompe con el esquema industrial predominante en el país, al constituirse en la primera empresa que sin ser propiedad del dictador, se inscribe en la oficina de Catastro industrial del Ministerio de Fomento, correspondiéndole el número cuatro (4) por cuanto las que le presidieron eran empresas del General Gómez y sus familiares.

En 1943 por razones estratégicas para la captura y transporte de la sardina, además de las facilidades ofrecidas por las autoridades municipales de aquella época; la recién constituida empresa tomó la decisión de trasladar sus instalaciones a la población de Marigüitar Municipio Bolívar Estado Sucre a orillas del Golfo de Cariaco, con un mar de aguas tranquilas y abundante pesca.

Los esfuerzos de sus fundadores, los señores Alejandro y Eduardo Oropeza Castillo, fueron gigantescos, quienes lograron subsistir a fuerza de perseverancia y creatividad, dado que en la época no se contaba en el país con la tecnología para la

elaboración de conservas marinas. No obstante, con una tecnología rudimentaria pero de gran calidad, la aceptación del producto sorprendió a muchos, debido a que su buen gusto y alto nivel de calidad en comparación con otros productos similares provenientes de otros mares.

Esta empresa contaba en aquel entonces con tan sólo un galpón y la fuerza motriz de un motor de camión, trabajaba las 24 horas del día, contando con el apoyo de un personal que lo hacía todo en forma manual, desde cortar la cabeza hasta el empaque del mismo.

En el año 1958 comienza en Venezuela una nueva época, el derrocamiento de la dictadura abre un nuevo horizonte para el ejercicio democrático, y retornan al país los venezolanos exiliados; entre ellos los hermanos Oropeza Castillo. El 29 de diciembre de 1967, la empresa adopta el nombre de Alimentos Margarita, C.A (A.M.C.A.)

A.M.C.A no sólo se dedica a la elaboración de conservas marinas, sino también a la fabricación de envases metálicos que le son necesarios, así como también a la obtención de harina de Pescado. Ha constituido un importante factor de desarrollo económico y social, particularmente para la Región Oriental y es una de las que integran el Grupo Inversiones Aledo, C.A, siendo la primera y más importante de todas.

Para satisfacer las necesidades y deseos del público consumidor Alimentos Margarita elabora la más completa gama de productos con la marca Margarita conformada por una variedad de enlatados en base a diferentes especies marinas como: Sardinias, atún, pepitonas, calamares, guacucos, mejillones, huevas, ostras, camarones, etc., dentro de una escala de tamaños precios accesibles a diferentes sectores de la población, siendo el atún y la sardina sus productos principales.

La experiencia adquirida y los sólidos valores que posee el personal de Alimentos Margarita, sirvieron de sustento para lograr superar las dificultades surgidas a causa del terremoto que sufrió Sucre el 9 de julio de 1.997, el cual afectó el 70% de las instalaciones de la planta. No obstante, el arduo esfuerzo

impuesto por el recurso humano en su reconstrucción, permitió la recuperación de la misma en el lapso record de 360 mil horas / hombres de ingeniería y mantenimiento en menos de un trimestre.

Más del 80% del personal que laboran en la esta empresa son habitantes de Marigüitar, valores como la honestidad, responsabilidad, lealtad, unidad, disciplina, son compartidos desde hace décadas por cada uno de los Marigüitense que laboran en la planta, manteniéndose de esta manera el lema “Somos Equipo”.

En mayo de 1.998, Mavesa adquirió Inversiones Aledo, lo que condujo a un proceso de intercambio de experiencias y aprendizaje sobre este negocio completamente nuevo para la compañía.

De este modo se abren nuevos caminos para la empresa, no solamente en su estructura organizacional, sino también en la incorporación de nuevos productos; además se implementaron nuevos sistemas como BPF (Buenas Prácticas de Fabricación), H.A.C.C.P (Hazard Analysis Critical Point) y haciendo énfasis en el logro de las normas ISO-9000 para obtener la certificación de calidad de sus productos.

El 27 de mayo del año 2.001 Alimentos Margarita es adquirida por Empresas Polar lo que condujo nuevamente a una serie de cambios e implantación de sistemas, cabe destacar que el 26 de septiembre del año 2.001 Mavesa adquirió la totalidad de las acciones de Alimentos Margarita lo que ocasionó la fusión de las mismas, esto trajo como consecuencia el cierre contable y jurídico de esta empresa cuyas operaciones giran ahora bajo la denominación de Mavesa, sin embargo esto no ocasionó el cese de sus operaciones, ya que por ser una empresa a nivel mundial debe cumplir con sus clientes, proveedores y trabajadores, conservando además su marca “Margarita” y lema “Tan frescos en la lata como en el Mar”.

Esta planta es propiedad de empresas Polar y está ubicada en la región Nor-Oriental de Venezuela sobre el golfo de Cariaco, más específicamente en la población de Marigüitar, municipio Bolívar del estado Sucre. Su principal vía de

acceso es la troncal 9. Esta empresa procesa aproximadamente 2.000.000 Kg de productos del mar mensual entre atún, sardina y pepitonas.

La Empresa posee la planta más moderna dentro de la industria de Enlatados del mar en el país. Su capacidad de producción se estima en más de tres millones de cajas anuales. Participando de esta manera en el mercado interno y exportando sus productos al mercado internacional.

Una de las características fundamentales propias de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Enlatados Marigüitar, es el respeto hacia la comunidad al igual que la conservación del medio ambiente.

3.2.2. Objetivos

3.2.2.1 General

- Mantener el liderazgo de sus productos en el mercado Nacional e Internacional.

3.2.2.2 Específicos

- Elaborar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores.
- Motivar al trabajador, a través de incentivos para que rinda al máximo en las funciones asignadas.
- Obtener certificaciones de calidad que le permitan ampliar la posición de la marca a nivel nacional e incursionar en otros mercados internacionales.
- Minimizar costos que le permitan ser un negocio rentable y competitivo.

- Mejorar sus procesos productivos a través de la implantación de nuevas tecnologías.

3.2.3. Misión

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

3.2.4. Visión.

Consolidaremos nuestra posición en Venezuela y extenderemos nuestras actividades en la Comunidad Andina de Naciones.

Seremos líderes en los mercados donde participaremos, logrando que el 40% de nuestras ventas totales provengan de productos de alto valor agregado.

Contaremos con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Desarrollaremos un portafolio de marcas fuertes y de reconocida calidad, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan colocar nuestros productos en la totalidad de los puntos de venta, donde tendremos una presencia predominante.

Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

3.2.5. Valores

- Orientación al Mercado: Satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.
- Orientación a resultados y eficiencia: Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.
- Agilidad y flexibilidad: Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.
- Innovación: Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, Gerenciar y difundir el conocimiento.
- Trabajo en equipo: Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.
- Reconocimiento continuo al logro y la excelencia: Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.
- Oportunidades de empleo sin distinción: Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

La empresa APC. Planta Enlatados Marigüitar tiene una gran labor social con la comunidad y sus empleados a través de FUNDACION POLAR dando ayuda como: mantenimiento a los parques, construcción de áreas verdes, ayuda a las personas con bajos recursos para hacer operaciones, incentivar los niños a juegos deportivos, becas estudiantiles, etc.

3.2.6. Actividad Económica

Alimentos Polar Comercial, C.A, planta Enlatados tiene como actividad principal la transformación de las materias primas atún, sardinas y pepitonas en conservas marinas. Esta planta cuenta con una amplia gama de productos en diferentes presentaciones, lo cual le ha permitido mantener su liderazgo en el mercado en este renglón alimenticio a nivel nacional e internacional.

3.2.7. Estructura organizativa

Una organización empresarial o institucional, consta de un conjunto de componentes, que coadyuvan a la consecución de una eficacia y garantía en las actividades que se desarrollan en cada una de ellas. Por ello, la estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

En este orden, una estructura bien diseñada proporciona las bases y directrices para la planificación, dirección y control de las operaciones.

La estructura organizativa de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A, Planta Marigüitar, está formada por 10 departamentos, los cuales se mencionan a continuación:

- Gerencia de planta
- Gestión de gente
- Riesgo y continuidad operativa
- Calidad
- Producción
- Mantenimiento
- Servicio al cliente
- Logística y Abastecimiento
- Seguridad física
- Servicios compartidos

En función al objeto de estudio de esta investigación, se destaca el departamento de Servicios Compartidos, específicamente el Área de Gestión de Negocios o centro de costos, la cual se encarga de analizar todo lo relacionado con los costos y gastos de la planta, preparar los planes financieros de acuerdo a las necesidades planteadas por los departamentos que conforman la empresa, todo esto, basándose en proyecciones financieras, y tomando en cuenta todos aquellos factores y variables macroeconómicas que puedan afectar la actividad productiva de la empresa, comparar los resultados reales del presupuesto con las proyecciones de gastos, evaluar esos resultados y posteriormente, detectar las posibles desviaciones que se presenten con respecto a los valores esperados.

3.3. Planificación presupuestaria de la empresa Alimentos Polar Comercial planta Marigüitar.

Alimentos Polar Comercial C.A. Planta Marigüitar, basa su planificación en 3 etapas:

Primera etapa

Plan de Negocios: Es la planificación de Ingresos, Costos, Gastos e Inversiones, basado en los objetivos generales establecidos por la directiva de la empresa, estos objetivos son diseñados en función de las fortalezas y condiciones positivas del mercado que favorecen el logro, sin dejar de un lado las posibles amenazas que puedan obstaculizar la gestión empresarial.

Este plan se estima para 3 ejercicios económicos de operación, en esta etapa se consideran todas las variables macroeconómicas proyectadas tales como inflación y devaluación, incrementos de salarios establecidos en las convenciones colectivas, así como cualquier condición de riesgo económico que se pueda vislumbrar basándose en los proyectos de ley que se consideran próximos de aprobación por parte de los entes gubernamentales. Este plan se considera el Plan

Rector y se elabora aproximadamente, entre los meses de mayo y junio de cada año.

Segunda Etapa

Plan Operacional: Es la planificación de Ingresos, Costos, Gastos e Inversiones, estimada para el 1er año del Plan de Negocios, es decir, el siguiente ejercicio económico establecido de octubre a septiembre de cada año, en esta etapa de planificación también se consideran las variables macroeconómicas proyectadas tales como inflación y devaluación, incrementos de salarios establecidos en las convenciones colectivas, así como cualquier situación de riesgo económico que se vislumbre, este plan se elabora entre los meses de julio y septiembre de cada año.

Tercera Etapa

Plan Dinámico: Es la planificación de ingresos, costos y gastos e inversiones, estimados a 15 meses inmediatos al mes de elaboración, siendo este plan elaborado cuatrimestralmente, con proyecciones basadas en los resultados reales del ejercicio en curso, de manera que permite adaptarse a los cambios de las premisas involucradas de una manera constante, este plan tiene como finalidad corregir las desviaciones del Plan Operacional y así lograr los resultados esperados.

En las 3 etapas, la empresa utiliza la misma metodología para planificar:

1. Se definen las variables macroeconómicas a utilizar después de analizar todos los escenarios posibles.
2. Se definen los volúmenes de venta, basados en la experiencia real y las condiciones económicas del mercado, crecimiento de la población y preferencias del consumidor, después de analizar varias propuestas.

3. En función de los volúmenes de venta se definen los volúmenes de producción, los cuales debe ser un número superior debido a que existen políticas definidas para los volúmenes de inventarios de productos terminados, denominados stock de seguridad, los mismos están establecidos en tiempo de venta, es decir, días de venta, por lo que el plan de producción se estima en los volúmenes de venta más el stock de seguridad.
4. Ya definidos los volúmenes de producción se procede a elaborar el plan de costos, partiendo de las recetas o fórmulas de las diferentes presentaciones de atún, pepitonas y sardinas, con un volumen de producción ya definido, se obtienen los volúmenes de materias primas y empaques que se necesitarán para la elaboración de estas presentaciones.
5. Con los volúmenes de materia prima y material de empaque se procede a estimar precios de compras considerando las variables macroeconómicas de inflación, devaluación, y precios definidos por contratación, una vez obtenidos los precios se puede estimar el costo primo variable.
6. Como complemento del costo primo variable, se agrega una estimación del IVA no compensado, debido a que dentro del portafolio de productos existen presentaciones no gravadas de Impuesto al Valor Agregado, por lo que se debe incurrir en el cálculo del prorrateo.
7. De la misma forma se estiman los gastos de mano de obra y carga fabril del establecimiento productivo, que formarán el costo fijo.
8. Con la obtención del costo primo variable, costo fijo y gastos de operación (mercadeo, ventas, corporativos y administrativos), se definen los precios de venta considerando los descuentos y devoluciones así como también el margen de utilidad e I.S.L.R.

3.4. Planificación de los gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial planta Marigüitar.

- **Preparación del Plan de Gastos en la etapa 1, Plan de Negocios:**

La preparación del plan de gastos en esta etapa consiste en la elaboración de una proyección de cierre de gastos del ejercicio en curso, con una proyección también de los siguientes 3 ejercicios, considerando lo siguiente:

1.- Tendencia del gasto real actual que mide la ejecución del plan actual sumándole las partidas que se consideran reprogramadas o diferidas las cuales aún no han podido ser ejecutadas por diversas causas y restándole las partidas que se ejecutaron en forma anticipada a la fecha en que se realiza el análisis, y restando también, las partidas que se conocen pueden ser no ejecutadas definitivamente y por lo tanto, son consideradas ahorros del presupuesto de gastos.

2.- Variables macroeconómicas actuales y proyectadas a 3 años, de devaluación e inflación.

3.- Contratos colectivos vigentes y contratos colectivos proyectados.

4.- Inversiones nuevas de equipos e infraestructura, las cuales generarán gasto de depreciación y mantenimiento.

- **Preparación del Plan de Gastos en la etapa 2:**

La preparación del plan de gastos en esta etapa considera una proyección de gastos más actualizada que en la etapa 1, debido a que se elabora en el penúltimo mes del ejercicio en curso, y solo se proyectan los últimos 2 meses del plan; en la elaboración de la proyección de gastos y el plan de gastos se consideran los siguientes aspectos:

- Proyección de cierre de gastos: Es la tendencia del gasto real del ejercicio en curso sumado al plan de los meses por ejecutar (2 últimos),

esta proyección es el resultado de un análisis detallado de las partidas ejecutadas y por ejecutar que se compara con el total plan del ejercicio económico, de este análisis detallado se determinan las partidas que se consideran reprogramadas o diferidas las cuales aún no han podido ser ejecutadas por diversas causas, estas partidas se suman a la proyección y las partidas que se ejecutaron en forma anticipada a la fecha en que se realiza el análisis se restan a la proyección, así como también se restan las partidas que en forma definitiva no serán ejecutadas y por lo tanto, son consideradas ahorros del presupuesto de gastos, esta proyección se convierte en la base para la preparación del plan de gastos operacionales.

- Variables macroeconómicas: Devaluación e inflación; esta información es obtenida de las publicaciones del Banco Central de Venezuela y en función de indicadores económicos se proyecta el siguiente ejercicio económico.
- Contratos colectivos vigentes: Son considerados para la elaboración del plan de gastos de mano de obra y si hay discusión de contrato colectivo en proceso se proyectan los beneficios del primer año.
- Inversiones nuevas en equipos e infraestructura: La empresa realiza un plan de nuevas inversiones de equipos productivos, equipos de servicios de planta e infraestructura las cuales generan gasto de depreciación y mantenimiento.
- Plan de gastos del primer año del plan de negocios: Se realizan comparaciones para determinar si los cambios en las variables son de alto impacto y que partidas tienen que ser analizadas y corregidas.

3.5. Aspectos legales que rigen la actividad de la empresa Alimentos Polar Comercial, planta Marigüitar.

Alimentos Polar Comercial, Planta Marigüitar, está sujeto al cumplimiento de todas las leyes y normativas legales que regulan toda actividad industrial y comercial en Venezuela, tales como:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Código de Comercio
- Leyes Impositivas:
 - Código Orgánico Tributario
 - Ley de Impuesto sobre la renta
 - Ley de Impuesto al valor agregado
 - Ordenanzas Municipales

- Leyes de Orden Laboral
 - Ley Orgánica del Trabajo

- Leyes de Orden Social
 - Ley de Seguro Social Obligatorio y Paro Forzoso
 - Ley de Vivienda y Hábitat
 - Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Especialización Socialista (INCES).
 - Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

Leyes en general, Decretos Presidenciales de cualquier índole que regulen la actividad comercial en Industrial.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

TABLA N°1. Metodología utilizada por el Área Gestión de Negocios para el cálculo de las variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar

PLANTA ENLATADOS CONCEPTOS	REAL ACUM	PLAN PENDIENTE	REPROG.	ANTICIP.	PLAN AJUSTADO	GASTO PROY.	PLAN OPERATIVO	VARIACION	
								MBs.	%
MANO DE OBRA MENSUAL									
MANO DE OBRA BASE									
MANO DE OBRA									
INFRAESTRUCTURA									
OPERATIVO									
SISTEMAS									
SEGURIDAD Y PROTECCION									
MEJORAS DE PROCESO									
PALETAS - REPARACION									
ASEO Y LIMPIEZA									
RUBRO MANTENIMIENTO									
DEPRECIACION									
SEGUROS									
PATENTES E IMPUESTOS									
SERVICIO DE AGUA Y ELECTRICIDAD									
ALMACENAJE MP-ALQUILERES									
GAS									
ALQUILERES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS									
VIGILANCIA									
GASTOS DE PROYECTOS									
GASTOS DE VIAJE									
UNIFORMES									
MEDICINAS									
SUMINISTROS DE OFICINA									
OTROS GASTOS									
RUBRO OTROS GASTOS									
TOTAL									

Fuente: Área Gestión De Negocios de la Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Marigüitar.

A continuación se define el significado de cada columna:

- Real Acumulado: Representa aquello que se ha ejecutado hasta el momento de la revisión.
- Plan pendiente: Representa el monto presupuestado pero que está pendiente por ejecutar.
- Reprogramado: Representa lo que se tenía programado en el plan, pero que se decidió ejecutar en una fecha posterior.
- Anticipado: Representa los gastos ejecutados antes de la fecha prevista.
- Plan Ajustado: Representa la sumatoria entre el plan pendiente y el reprogramado, menos los gastos anticipados.
- Gasto proyectado: Representa la sumatoria entre el plan real acumulado y el plan ajustado. Este representa el monto con que se estima cerrar el presupuesto real.
- Plan operativo: Representa el presupuesto estimado para todo el año de operaciones.
- Variación: Representa la diferencia entre el gasto proyectado y el plan operativo.

Tabla N° 2. Clasificación de las cuentas que conforman el rubro de Mano de Obra.

MANO DE OBRA	
DESCRIPCIÓN	RUBRO
MO EMPLEADOS SUELDOS	Mano de obra mensual
MOE SUELDO REPOSO	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS SOBRETIEMPLO DIURNO	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS SOBRETIEMPLO NOCTURNO	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS VACACIONES	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS BONO VACACIONAL	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS GTOS REPRESENTACIÓN	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS APORTE ESTATUTARIO FONDO AHORRO	Mano de obra mensual
MOE BONOS P/DEC	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS BONO NOCTURNO	Mano de obra mensual
MOE BONO COMIDA CONTRACTO	Mano de obra mensual
MOE BONO TRANSPORTE	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS OTROS BONOS NO SALARIALES	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS TRABAJO EN DÍA DESCANSO/FERIADO	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS UTILIDADES	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS LOT 97 ART 108 (FIDEICOMISO)	Mano de obra mensual
MOE LOT 97 ART	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS FONDO DE JUBILACIÓN	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS SEGURO SOCIAL	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS PARO FORZOSO	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS INCES	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS POLÍTICA HABITACIONAL	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS SEGUROS HCM, VIDA Y AC PER	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS UNIFORMES/LAVANDERÍA	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS COMEDOR	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS GUARDERÍA INFANTIL	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS OTRAS ASIGNACIONES NO SALARIALES	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS AGASAJOS	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS ENTRENAMIENTO	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS ENTREGA DE PRODUCTOS	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS JUGUETES	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS OBSEQUIOS VARIOS	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS PASANTIAS Y BECAS	Mano de obra mensual
MOE PROYECTO EDUCATIVO	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS SELECCION DE PERSONAL	Mano de obra mensual
MOE APORTE EMPLEADO FATPO	Mano de obra mensual

MOE APOORTE EMPRESA FATPO	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS REMUNER.VARIABLES SUELDOS	Mano de obra mensual
MO EMPLEADOS REMUNER.VARIABLES BENEFICIO	Mano de obra mensual
MOE SERVICIO MEDICOS	Mano de obra mensual
MOE BIENESTAR SOCIAL	Mano de obra mensual
MOE EVENTOS DEPORTIVOS	Mano de obra mensual
MOE PASANTIAS	Mano de obra mensual
MOE SOCIBELA OTROS	Mano de obra mensual
PPSS LOTT NM ART 142	Mano de obra mensual
MOE TRANSFERENCIA	Mano de obra mensual
MOE PLAN SALUD	Mano de obra mensual
MO OBREROS JORNALES DIRECTOS	Mano de obra base
MOO REPOSO SSO	Mano de obra base
MO OBREROS SOBRETIEMPO DIURNO	Mano de obra base
MO OBREROS SOBRETIEMPO NOCTURNO	Mano de obra base
MO OBREROS VACACIONES	Mano de obra base
MO OBREROS BONO VACACIONAL	Mano de obra base
MOO BONO POST V	Mano de obra base
MOO COMIS. VTAS/COB.	Mano de obra base
MO OBREROS APOORTE ESTATUTARIO FONDO AHORRO	Mano de obra base

Fuente: Área Gestión De Negocios de la Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Marigüitar.

Tabla N° 3. Clasificación de las cuentas que conforman el rubro de Mantenimiento.

MANTENIMIENTO	
DESCRIPCIÓN	RUBRO
MANTENIMIENTO EDIFICACIONES E INFRAESTRUCTURA	Infraestructura
MANTENIMIENTO AREAS COMUNES	Infraestructura
REPARACIÓN EQUIPOS DE OFICINA	Infraestructura
ACEITES LUBRICANTES	Operativo
TRANSFERENCIA	Operativo
MANTENIMIENTO EQUIPOS PRODUCTIVOS	Operativo
MANTENIMIENTO EQUIPOS SISTEMAS ELÉCTRICO	Operativo
MANTENIMIENTO EQUIPOS GENERALES	Operativo
MANTENIMIENTO BASES CILINDRICAS	Operativo
SUMINISTROS DE ALMACEN	Operativo
ÚTILES Y HERRAMIENTAS	Operativo
REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	Operativo
GASES REFRIGERANTES	Operativo
PRODUCTOS QUIMICOS PARA TRATAMIENTO DE AGUAS	Operativo
REPARACIÓN LATONERIA/PINTURA	Operativo
REPARACION TRAN	Operativo
CONSUMO DE REPUESTOS	Operativo
CONSUMO DE REPUESTOS TRANSFERENCIA DE GASES	Operativo
AFORACION PESAS Y MEDIDAS	Operativo
OTROS GASTOS MANTENIMIENTO	Operativo
MANTENIMIENTO INSTALACIONES DE SISTEMAS	Sistemas
REPARACIÓN EQUIPOS PROCESAMIENTO DE DATOS	Sistemas
AMORTIZACION LICENCIAS	Sistemas
LICENCIAS SOFTWARES	Sistemas
MANTENIMIENTO EQUIPOS SEGURIDAD Y SEGURIDAD INTEGRAL	Seguridad y protección
MEJORAS A PROCESOS	Mejoras de proceso
REPARACION PALETAS	Paletas-Reparación
PALETAS Y CESTAS	Paletas-Reparación
INSECTICIDAS, FUMIGANTES Y AFINES	Aseo y limpieza
GASTOS MATERIALES DE ASEO Y UTILES DE LIMPIEZA	Aseo y limpieza

Fuente: Área Gestión De Negocios de la Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Marigüitar.

Tabla N° 4. Clasificación de las cuentas que conforman el rubro de Otros Gastos.

OTROS GASTOS	
DESCRIPCIÓN	RUBRO
DEPRECIACIÓN	Depreciación
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	Depreciación
SEGUROS-TODO RIESGO INDUSTRIAL	Seguros
SEGURO RESPONSABILIDAD CIVIL Y ADMINISTRATIVA	Seguros
SEGUROS TRANSPORTE	Seguros
SEGUROS FIDELIDAD	Seguros
OTROS SEGUROS	Seguros
AUTOSEGUROS VEHÍCULOS	Seguros
SEGUROS VEHICULOS	Seguros
RECLAMOS NO REC	Seguros
PATENTES E IMPUESTOS MUNICIPALES	Patentes e impuestos
IMPUESTO PUBLICIDAD	Patentes e impuestos
GASTOS DE PATENTES DE INDUSTRIA Y COMERCIO	Patentes e impuestos
ELECTRICIDAD	Servicio de agua y electricidad
SUMINISTRO DE AGUA	Servicio de agua y electricidad
ALQUILERES-INMUEBLES	Almacenaje materia prima-alquileres
ALMACENAJES	Almacenaje materia prima-alquileres
GASES	Gas
ALQUILERES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	Alquileres de maquinarias y equipos
SEGURIDAD FÍSICA	Vigilancia
VIGILANCIA	Vigilancia
GASTOS DE PROYECTOS	Gastos de proyectos
GASTOS VIAJE NO D	Gastos de viaje
ALQUILER VEHICULO NACIONAL	Gastos de viaje
GASTOS DE VIAJES ALIMENTACIÓN	Gastos de viaje
GASTOS DE ALOJAMIENTO NACIONAL	Gastos de viaje
TAXIS NACIONALES	Gastos de viaje
TRANSPORTE AEREO NACIONAL	Gastos de viaje
TRANSPORTE AEREO INTERNACIONAL	Gastos de viaje
GASTOS DE COMIDA	Gastos de viaje
OTROS GASTOS DE VIAJES	Gastos de viaje
GASTOS ALOJAMIENTO INTERNACIONAL	Gastos de viaje
TAXIS INTERNACIONALES	Gastos de viaje

KILOMETRAJE RECORRIDO	Gastos de viaje
UNIFORMES Y EQUIPOS	Uniformes
MEDICINAS Y SERVICIOS MÉDICOS	Medicinas
SUMINISTROS OFICINA	Suministros de oficina
FORMULARIOS, TALONARIOS Y MATERIAL IMPRESO	Suministros de oficina
GASOIL	Otros gastos
GASOLINA	Otros gastos
FLOTA-DOCUMENTACIÓN	Otros gastos
FLOTA-LAVADO Y ENGRASE	Otros gastos
MTTO EQS SERV A	Otros gastos
OTRAS AMORTIZACIONES	Otros gastos
TELÉFONOS Y TELEGRAFOS	Otros gastos
CORREOS Y TRASLADO DE VALORES	Otros gastos
GASTOS LEGALES	Otros gastos
ASISTENCIA TÉCNICA	Otros gastos
RELACIONES PÚBLICAS	Otros gastos
EVENTOS ESPECIALES	Otros gastos
AGASAJOS	Otros gastos
OBSEQUIOS	Otros gastos
MATERIAL DEPORTE	Otros gastos
ASOCIACIONES Y CUOTAS	Otros gastos
GASTOS NO DEDUCIBLES	Otros gastos
PRUEBAS E INVESTIGACIONES DE MERCADEO	Otros gastos
GRABACIÓN CILIN	Otros gastos
OTROS CONCEPTOS DE GASTOS	Otros gastos
GASTOS MATERIAL/ANÁLISIS/MUESTRAS LABORATORIO	Otros gastos
OTROS ALQUILERES	Otros gastos
ISO 9000	Otros gastos
ACTIVOS MENORES A LA POLÍTICA	Otros gastos
TELÉFONOS CELULARES	Otros gastos
AFILIACIONES	Otros gastos
GASTOS OTROS SERVICIOS	Otros gastos
HIELO	Otros gastos
PROYECTO AGRÍCOLA TRANSFERENCIA DE GASTO	Otros gastos
HONORARIOS PROFESIONALES LEGALES	Otros gastos
HONORARIOS PROFESIONALES OTROS	Otros gastos
DONACIONES	Otros gastos
CALETAS	Otros gastos
FLETES POR TRASLADO DE PALETAS DE CARGA	Otros gastos
FLETES OTROS	Otros gastos

AMORTIZACIÓN PALETAS	Otros gastos
PERMISOLOGIA LEGAL	Otros gastos
GASTOS SERVICIO	Otros gastos
TRANSFERENCIA OTROS GASTOS	Otros gastos
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	Otros gastos
FLETES MATERIA PRIMA	Otros gastos
GASTOS DE MUDANZA	Otros gastos
GASTOS MATERIAL REEMPA	Otros gastos
GOTOS INCENT VIS	Otros gastos

Fuente: Área Gestión De Negocios de la Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Marigüitar.

Tabla N°5. Comparación entre los presupuestos operativos periodos 2011-2012 y 2012-2013. (Expresado en millones de bolívares).

PLANTA ENLATADOS	PLAN OPERATIVO 2011-2012	PLAN OPERATIVO 2012-2013
CONCEPTOS		
MANO DE OBRA MENSUAL	850.000	950.000
MANO DE OBRA BASE	1.430.000	1.500.000
MANO DE OBRA	2.280.000	2.450.000
INFRAESTRUCTURA	280.000	700.000
OPERATIVO	100.000	160.000
SISTEMAS	15.000	10.000
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	75.000	80.000
MEJORAS DE PROCESO	55.000	60.000
PALETAS - REPARACION	95.000	110.000
ASEO Y LIMPIEZA	350.000	420.000
RUBRO MANTENIMIENTO	970.000	1.540.000
DEPRECIACIÓN	10.000	10.000
SEGUROS	19.500	17.000
PATENTES E IMPUESTOS	107.000	122.000
SERVICIO DE AGUA Y ELECTRICIDAD	150.000	165.000
ALMACENAJE MP-ALQUILERES	180.000	230.000
GAS	5.500	8.500
ALQUILERES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	230.000	300.000
VIGILANCIA	85.000	95.000
GASTOS DE PROYECTOS	45.000	45.000
GASTOS DE VIAJE	20.000	12.000
UNIFORMES	75.000	70.000
MEDICINAS	150.000	190.000
SUMINISTROS DE OFICINA	15.000	15.000
OTROS GASTOS	65.000	80.000
RUBRO OTROS GASTOS	1.157.000	1.359.500
TOTAL	4.407.000	5.349.500

Fuente: Área Gestión De Negocios de la Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Marigüitar.

4.1. Análisis de la variación en los presupuestos operativos

El presupuesto operativo de la planta Alimentos Polar Marigiüitar para el periodo comprendido entre octubre 2011 y septiembre 2012, fue estimado con un monto de 4.407.000 MBs, de los cuales 2.280.000 MBs corresponden a gastos de mano de obra, 970.000 MBs, corresponden a gastos de mantenimiento y 1.157.000 MBs corresponden a otros gastos, mientras que el presupuesto operativo para el periodo comprendido entre los meses de octubre 2012 y septiembre 2013 fue estimado en 5.349.500 MBs, de los cuales 2.450.000 MBs corresponden a gastos de mano de obra, 1.540.000 MBs corresponden a gastos de mantenimiento y 1.359.500 MBs corresponden a otros gastos.

Al comparar los presupuestos operativos de estos dos periodos se observó que para el segundo periodo el presupuesto se incrementó 942.500 MBs, debido a las proyecciones financieras realizadas tomando en cuenta todas aquellas variables económicas, sociales y políticas que pueden afectar la ejecución de dicho presupuesto.

Se pudo observar que los gastos que más crecieron presupuestariamente fueron los gastos de infraestructura y gastos operativos, debido al aumento experimentado por los materiales de construcción y repuestos de maquinarias y equipos, sin embargo, en el periodo 2011-2012 se planificó una mayor cantidad en gastos de sistemas que en el periodo 2012-2013 debido a que no se tenía previsto adquirir nuevos software contables.

4.2. Análisis de las variaciones en el presupuesto de gastos

A medida que a través de la contabilidad general se obtienen los datos reales, deben compararse con los previstos. La diferencia o variación suele calcularse en valor absoluto y en porcentajes.

En valor absoluto:

$$\mathbf{Variación = Cantidad prevista - Cantidad real}$$

En porcentaje:

$$\mathbf{\% \text{ de Variación} = \frac{\mathbf{Variación}}{\mathbf{Presupuestado}} \times 100}$$

Tabla N° 6. Variaciones en el Presupuesto de Gastos de la Empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Marigüitar, periodo comprendido entre octubre 2012 y septiembre 2013. (Expresado en millones de Bolívares).

PLANTA ENLATADOS CONCEPTOS	REAL ACUM	PLAN PENDIENTE	REPROG.	ANTICIP	PLAN AJUSTADO	GASTO PROY.	PLAN OPERATIVO	VARIACIÓN	
								MBs.	%
MANO DE OBRA MENSUAL	800.000	200.000	0	0	200.000	1.000.000	950.000	50.000	5%
MANO DE OBRA BASE	1.350.000	300.000	0	0	300.000	1.650.000	1.500.000	150.000	10%
RUBRO MANO DE OBRA	2.150.000	500.000	0	0	500.000	2.650.000	2.450.000	200.000	8%
INFRAESTRUCTURA	600.000	100.000	50.000	15.000	135.000	735.000	700.000	35.000	5%
OPERATIVO	150.000	15.000	12.000		27.000	177.000	160.000	17.000	11%
SISTEMAS	5.000	3.000			3.000	8.000	10.000	-2.000	-20%
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	60.000	35.000			35.000	95.000	80.000	15.000	19%
MEJORAS DE PROCESO	40.000	12.000	9.500		21.500	61.500	60.000	1.500	3%
PALETAS - REPARACION	85.000	15.500	25.000		40.500	125.500	110.000	15.500	14%
ASEO Y LIMPIEZA	385.000	60.000	65.000		125.000	510.000	420.000	90.000	21%
RUBRO MANTENIMIENTO	1.325.000	240.500	161.500	15.000	387.000	1.712.000	1.540.000	172.000	11%
DEPRECIACIÓN	7.000	3.000			3.000	10.000	10.000	0	0%
SEGUROS	14.500	3.500			3.500	18.000	17.000	1.000	6%
PATENTES E IMPUESTOS	110.000	10.000			10.000	120.000	122.000	-2.000	-2%
SERVICIO DE AGUA Y ELECTRICIDAD	150.000	25.000			25.000	175.000	165.000	10.000	6%
ALMACENAJE MP-ALQUILERES	215.000	30.000	20.000		50.000	265.000	230.000	35.000	15%
GAS	7.000	2.500			2.500	9.500	8.500	1.000	12%
ALQUILERES DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	250.000	65.000			65.000	315.000	300.000	15.000	5%
VIGILANCIA	77.000	25.000			25.000	102.000	95.000	7.000	7%
GASTOS DE PROYECTOS	13.000	20.000			20.000	33.000	45.000	-12.000	-27%
GASTOS DE VIAJE	12.000	4.000			4.000	16.000	12.000	4.000	33%
UNIFORMES	50.000	20.000			20.000	76.500	70.000	6.500	9%
MEDICINAS	175.000	45.000			45.000	220.000	190.000	30.000	16%
SUMINISTROS DE OFICINA	12.000	3.500			3.500	15.500	15.000	500	3%
OTROS GASTOS	75.000	5.000	15.000	6.000	14.000	89.000	80.000	9.000	11%
RUBRO OTROS GASTOS	1.167.500	261.500	35.000	6.000	290.500	1.464.500	1.359.500	98.500	7%
TOTAL	4.642.500	1.002.000	196.500	21.000	1.177.500	5.826.500	5.349.500	470.500	9%

Fuente: Área Gestión de Negocios de la Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar

4.2.1. Variación Gastos de Mano De Obra

Los gastos de mano de obra tuvieron una variación de 8% por encima del monto planificado en el presupuesto operativo, lo que representa un monto de 200.000 MBs más de lo previsto. Dentro de estos gastos se encuentran todas las partidas que involucran los gastos de mano de obra mensual de los empleados y mano de obra del personal base. Los gastos de mano de obra mensual empleados variaron 5% por encima del monto planificado, mientras que los gastos de mano de obra del personal base variaron 10% por encima del monto previsto, esto se debe a contrataciones de personal no planificadas como consecuencia de un aumento en la producción, y por consiguiente, se incrementaron los gastos de sueldos y salarios y todos los demás compromisos contractuales como vacaciones, utilidades, horas extras, bono nocturno, entre otros.

4.2.2 Variación Gastos de Mantenimiento

Los gastos de mantenimiento experimentaron una variación de 11% lo que representa un monto de 172.000 MBs más del monto previsto en el presupuesto operativo. Las variaciones más significativas ocurridas en este rubro la experimentaron los gastos operativos con una variación de 11%, seguridad y protección 19%, paletas y reparación 14% y, los gastos de aseo y limpieza con un 21% por encima del monto previsto.

Los gastos operativos sufrieron esta variación debido al aumento en la producción que requirió mayor mantenimiento de equipos y maquinarias y al aumento en los precios de los repuestos y suministros utilizados para el mantenimiento de dichos equipos y maquinarias. Mientras que los gastos de seguridad y protección se incrementaron debido a la renovación de los equipos contra incendios.

Los gastos de paletas y reparación se incrementaron por la compra de nuevas paletas y cestas para cumplir con el almacenaje de la materia prima extra.

Los gastos de aseo y limpieza sufrieron un incremento debido a que hubo mayor continuidad en las labores de limpieza como consecuencia del aumento en la producción, ejecución de obras de infraestructura, además del incremento en los precios de los materiales de limpieza.

En los gastos de sistemas la variación resultante fue de 20% por debajo del monto presupuestado ya que no surgió la necesidad de adquirir licencias de software más avanzadas.

4.2.3. Variación Otros Gastos

El rubro otros gastos tuvo una variación de 7%, lo que representa 98.500 MBs más del monto presupuestado. Las variaciones más significativas ocurridas en este rubro la experimentaron los gastos de almacenaje de materia prima-alquileres con un 15%, gastos de gas con 12%, gastos de medicinas 16%, gastos de viajes con 33%, gastos de uniformes 9% y otros gastos con 11% por encima del monto previsto del plan operativo.

Los gastos de almacenaje de materia prima-alquileres experimentaron tal variación debido a que se compró más materia prima de la que se había planificado, y los almacenes que se tenían disponibles a la fecha, no fueron suficientes para almacenar dicha materia prima, por lo cual se tuvo que alquilar más locales para almacenarla.

Los gastos de gas se incrementaron debido a que se utilizó más de este material para el funcionamiento de las calderas y montacargas para cubrir el aumento de la producción.

Los gastos de medicinas experimentaron tal variación debido a que muchos medicamentos sufrieron un incremento en sus precios, mientras que los gastos de uniforme sufrieron tal variación como consecuencia de la contratación de personal no planificada que como se dijo anteriormente, se debió a un aumento en la producción.

Los gastos de viajes variaron en esa cantidad ya que el personal de la compañía realizó más viajes por motivos de cursos y talleres de adiestramiento de los que se tenían planificado.

Los otros gastos sufrieron tal incremento con respecto a lo planificado debido al aumento en la producción que requirió de más almacenaje, hielo, alquileres, fletes por traslado de paletas, fletes de materia prima. Además, la empresa para cumplir con su labor social con la comunidad realizó donaciones imprevistas. Dentro de este rubro también hay gastos que no experimentaron variación, como los gastos de depreciación ya que lo que se planificó fue en realidad lo que se gastó, mientras que los gastos de proyectos variaron 27% por debajo del monto planificado debido a que se hicieron estimaciones de proyectos como gastos cuando en realidad eran capitalizables y por lo tanto, se deben considerar como inversión.

En relación a lo anterior, se observó que el monto estimado del presupuesto operativo 2012-2013 fue de 5.349.500 MBs, sin embargo al realizar en análisis de su ejecución se observó que de acuerdo a la proyección de los gastos, para la cual se toman en cuenta el gasto real acumulado a la fecha, los gastos que están pendientes por ejecutar, los gastos reprogramados para otro periodo y los gastos que se hicieron de manera anticipada, el presupuesto operativo real de la empresa se estima que cierre en 5.826.500 MBs, es decir con una variación del 9%, lo que representa 470.500 MBs más del monto planificado en el plan operativo, todo esto como consecuencia del incremento en los niveles de producción de la empresa en este periodo, además de los altos niveles de inflación que se registraron, la discusión de contratos colectivos de los trabajadores, la inestabilidad política del país, además de la devaluación de la

moneda anunciada por el ejecutivo nacional en el mes de febrero de 2013, en donde la tasa de cambio pasa de 4,3 Bs. Por dólar a 6,3 Bs. Por dólar, afectando de esta forma los precios de las importaciones de materia prima y demás materiales.

CONCLUSIONES

Es importante destacar que la presupuestación y el control son procesos complementarios, dado que en la presupuestación se definen los objetivos previstos, es decir, aquellos que se desean alcanzar en un periodo de tiempo determinado, mientras que mediante el control presupuestario se realiza la comparación entre la programación y la ejecución, en consecuencia, todo presupuesto como herramienta de gestión financiera, debe ser evaluado y medido, para determinar las desviaciones en aquellas cuentas, que el mismo análisis financiero dio los indicios de aspectos favorables o desfavorables para la empresa.

En el presupuesto operativo de la empresa Alimentos Polar Planta Marigüitar, para el periodo comprendido entre octubre 2012 y marzo 2013, ocurrieron variaciones significativas en muchas de sus cuentas de gastos, originando que el resultado real del presupuesto a esta fecha, fuese superior al monto planificado en el plan operativo, debido a que la empresa experimentó un aumento en sus niveles de producción, lo que originó más contratación de personal, mayor continuidad en las labores de limpieza, mayor compra y almacenaje de materia prima y mayor consumo de los materiales e insumos utilizados en el proceso productivo, además de esto, el presupuesto de la empresa experimentó tal variación como consecuencia de los altos niveles de inflación presentes en la economía, la devaluación de la moneda anunciada por el ejecutivo nacional, además de la inestabilidad política del país, todos estos factores inciden directamente en la ejecución de los planes operativos de la empresa y ocasiona consecuencias negativas en dicho presupuesto.

Luego de haber efectuado el análisis de los datos obtenidos en la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Marigüitar podemos concluir que:

- El rubro de mantenimiento fue el que experimentó mayor porcentaje de variación durante el periodo, la cual fue de 11% por encima del monto planificado, el rubro de mano de obra experimentó una variación del

8%, mientras que en el rubro de otros gastos se observó una variación del 7% por encima del monto planificado en el presupuesto operativo, todo esto como consecuencia del aumento de la producción, los niveles de inflación presentados en la economía y demás causas expuestas anteriormente.

- En la elaboración del presupuesto se intenta concretar para cada uno de los departamentos o centros de responsabilidad los objetivos de los planes en términos financieros y económicos.
- La elaboración del plan operativo requiere de mayor precisión debido a que las situaciones imprevistas alteran el resultado final a tal grado que ponen en riesgo las metas planteada por la gerencia.
- Mediante el análisis de las desviaciones o variaciones en el presupuesto, se determina si los responsables de cada área de la empresa están cumpliendo o no con los objetivos planteados.
- Las desviaciones permiten medir los niveles de eficacia y eficiencia con que se están cumpliendo las metas planteadas.
- Las variables macroeconómicas como la inflación y la devaluación, además de la estabilidad política del país, tienen un impacto significativo en la ejecución de los presupuestos, por eso es importante que la empresa utilice los indicadores económicos adecuados para planificar en términos monetarios sus actividades.

RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis y en base a las conclusiones planteadas, se sugiere a la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Marigüitar las siguientes recomendaciones:

- El personal encargado de evaluar la ejecución del presupuesto, debe considerar la posibilidad de realizar la evaluación de forma mensual, y no cuatrimestralmente como se plantea en la tercera etapa de planificación llamada Plan Dinámico, ya que de esta forma se garantiza un mayor control de los gastos de la planta.
- La gerencia de la planta debe realizar reuniones periódicas y sistemáticas para que los responsables de cada área muestren el resultado en la ejecución de sus actividades a la fecha.
- El personal encargado debe analizar las desviaciones de forma inmediata, sin retardar su proceso de estudio y explicación.
- El personal encargado de evaluar los presupuestos debe prestar atención al área o departamento donde se produzcan las variaciones más significativas y analizar si dicho gasto puede ser controlado o no.
- Definir claramente las políticas de capitalización y de inversión de la empresa debido a que muchas de las obras consideradas dentro de los gastos de proyectos son realmente capitalizables.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

ARIAS, F (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Caracas, Quinta edición, Editorial Episteme.

BALESTRINI, M. (2002). **Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación**. Caracas, sexta edición. Editorial Panapo.

BURBANO, J. (2005). **Presupuesto: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos**. Bogotá, Tercera edición, Editorial Mcgraw-Hill.

FRANQUESA, L. (1991). **De la Contabilidad de Costes al “Tableau de Bord”**. Barcelona, Editorial Marcombo, S.A.

HORNGREN, C., FOSTER, G. Y SPIKANT, D. (2007). **Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial**. México, Décimo segunda edición Editorial Pearson.

MENDOZA, C. (2004). **Presupuestos para empresas de manufactura**. Barranquilla, Editorial Uninorte.

MUÑIZ, L. (2009). **Control presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto**. Barcelona, Editorial Profit.

PERÉ, N. (2000). **Elaboración y control de presupuestos**. Barcelona, Editorial Gestión 2000, S.A.

SABINO, C. (2002). **El Proceso De Investigación**. Editorial El Cid

SABINO, C (1991). Diccionario de economía y finanzas. Editorial Panapo.

STONER, J., FREEMAN, E. y GILBERT, D. (1996). **Administración**. México, Sexta edición, Editorial Pearson.

TAMAYO Y TAMAYO. (2003). **El proceso de la Investigación Científica**. México, Cuarta edición, Editorial Limusa, S.A.

TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN:

ARREDONDO, H., LÓPEZ, J. (2006). **Diagnóstico De Las Causas Que Generaron El Incremento En Las Cuentas De Gastos Por Concepto De Suministro De Medicinas Al Personal De La Empresa C.A. Semda, Durante El Año 2004**. Trabajo de grado, modalidad Tesis, Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

DE GÁRATE, M., HERNÁNDEZ, J. Y SIFONTES, H. (2011). **Análisis de la Planificación de los Costos Operativos en la Producción de Alimentos Polar Comercial Planta Enlatados Mariguítar, Estado Sucre**. Trabajo especial de grado, Universidad de oriente, Núcleo de Sucre.

FIGUEROA, K., ROJAS, J. y FRANCO, V. (2009). **ANÁLISIS DE LAS DIFERENTES CLASES DE PRESUPUESTOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**. Trabajo de grado, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Antiguo Cuscatlán, El Salvador.

PÁGINAS WEB:

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.definicion.org>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/7c.htm>

http://www.ejemplode.com/46contabilidad/985ejemplo_de_gastos_de_operacion.html

<http://www.elmundo.com.ve/diccionario/inflacion.aspx>

<http://www.monografias.com/trabajos82/la-macroeconomia/la-macroeconomia2.shtml#ixzz2XBiZwIDTç>

<http://ecousera.blogspot.com/2012/05/rentabilidadeconomica-rentabilidad.html>

<http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INGRESO.htm>

<http://www.gerencie.com/costo-primo.html>

<http://descargarluisbonilla.blogspot.es/1286449553/>

<http://www.slideshare.net/4lv4r3z/la-estructura-organizacional-12149540>

HOJAS DE METADATOS

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

Título	ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A PLANTA MARIGÜITAR, PERIODO OCTUBRE 2012-MAYO 2013
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Rodríguez, Rommel	CVLC	17.760.716
	e-mail	rjrcoronado@gmail.com
Vellorín, Mariannis	CVLC	18.210.535
	e-mail	marivellorinzap88@gmail.com

Palabras o frases claves:

Presupuesto, control presupuestario, gastos, variaciones, Alimentos Polar
Presupuesto de gastos-Alimentos Polar

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

El presupuesto de una organización expresa la forma en que se van a aplicar los recursos disponibles en el futuro para conseguir los objetivos fijados en la estrategia. Por tanto, el presupuesto posee ciertas características que lo convierten en una herramienta esencial para la gestión de cualquier organización. Si en una organización los presupuestos no funcionan o no se obtienen los resultados esperados, se debe replantear la forma en que se realizan, a través del control presupuestario se trata de revisar la ejecución del presupuesto y analizar las deficiencias y estudiar por qué no está diseñado a la medida de sus necesidades o quizás no contemple las particularidades de su actividad o estructura organizativa. En el análisis de las desviaciones se estudian de forma detallada las variables que influyen directa o indirectamente en los resultados obtenidos comparándolos con los que habían previsto y valorando el porqué de las desviaciones que se han producido. Este trabajo de investigación tiene como propósito analizar las variaciones en el presupuesto de gastos de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Marigüitar, a través de los datos suministrados por el personal encargado del manejo de los presupuestos, determinar sus causas y consecuencias y, posteriormente, proponer las recomendaciones necesarias para mejorar las deficiencias encontradas.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Lcdo. Rafael Arenas	ROL	A <input type="text" value="X"/> S <input type="text"/> TU <input type="text"/> JU <input type="text"/>
	CVLAC	4.687.258
	e-mail	rafaare80@gmail.com
	e-mail	raare@hotmail.com

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	10	11

Lenguaje: Spa _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
CursoEspecialdeGrado-RodríguezVellorín.Doc	Application/Word

Alcance:

Espacial: NACIONAL

Temporal: TEMPORAL

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

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio: Contaduría Pública

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

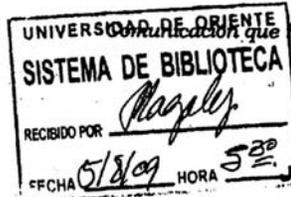
Cumaná, 04 AGO 2009

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"**.

Letdo 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.



La publicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNPELE
Secretario



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

JABC/YGC/marija

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

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

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



Rodríguez Rommel

Autor 1



Vellorín Mariannis

Autor 2



Prof. Rafael Arenas

C.I.4.687.258

Asesor