

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**PROPUESTA DE PROCESO
PRESUPUESTARIO EN LA EMPRESA
FÁBRICA DE CONOS VICTORIA S.A., PRIMER
SEMESTRE, 2019.**

POSTULANTE: DANIEL EDUARDO FERNÁNDEZ LEIVA

TUTOR: M.SC. RONALD ORTIZ RAMÍREZ

Setiembre, 2019

Índice de contenido

DECLARACIÓN JURADA.....	6
CARTAS DE APROBACIÓN DEL TUTOR Y CONTRAPARTE.....	7
CARTA DE LECTOR	8
CARTA DE FILÓLOGO	9
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN	10
DEDICATORIA	12
AGRADECIMIENTO	13
RESUMEN	14
CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 <i>Antecedentes del problema</i>	17
1.1.2 <i>Problematización del problema</i>	18
1.1.3 <i>Justificación del problema</i>	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	21
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	21
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	21
1.4.1 <i>Alcances</i>	21
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	22
CAPITULO II: MARCO TEORICO	23
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	24
2.1.1 <i>Misión y visión</i>	26
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	28

2.2.1 La empresa.....	28
2.2.2 Las áreas funcionales.....	29
2.2.3 Los procesos organizacionales.....	30
2.2.4 La administración.....	31
2.2.5 La gerencia.....	31
2.2.6 Las funciones de los gerentes.....	32
2.2.7 El FODA.....	35
2.2.8 Sistemas de gestión de la información.....	37
2.2.9 El Presupuesto.....	37
2.2.9.1 Presupuesto público.....	39
2.2.9.2 Presupuesto privado.....	39
2.2.10 Etapas del presupuesto.....	40
2.2.10.1 Primera etapa: Preiniciación.....	40
2.2.10.2 Segunda etapa: Elaboración.....	42
2.2.10.3 Tercera etapa: Ejecución.....	43
2.2.10.4 Cuarta etapa: Control.....	43
2.2.10.5 Quinta etapa: Evaluación.....	44
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	45
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.1.1 Finalidad.....	46
3.1.1.1 Investigación pura o teórica.....	46
3.1.1.2 Investigación aplicada.....	46
3.1.2 Dimensión temporal de la investigación.....	47
3.1.2.1 Dimensión transeccional o transversal.....	47
3.1.2.2 Dimensión longitudinal o evolutiva.....	48
3.1.3 Marco de la investigación.....	48
3.1.3.1 Mega.....	49
3.1.3.2 Macro.....	49
3.1.3.3 Micro.....	49
3.1.4 Naturaleza.....	50
3.1.4.1 Naturaleza cuantitativa.....	50

3.1.4.2 Naturaleza cualitativa	51
3.1.5 <i>Carácter</i>	51
3.1.5.1 Carácter exploratorio	52
3.1.5.2 Carácter descriptivo.....	52
3.1.5.3 Carácter correlacional.....	52
3.1.5.4 Carácter explicativo	53
3.1.5.5 Carácter causal	53
3.1.5.6 Carácter retrospectivo	53
3.1.5.7 Carácter prospectivo.....	53
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	54
3.2.1 <i>Unidades de análisis y sujeto de estudio</i>	54
3.2.2 <i>Primera mano</i>	54
3.2.3 <i>Segunda mano</i>	55
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	55
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.....	55
3.4.1 <i>La entrevista</i>	55
3.4.1.1 Entrevista estructurada.....	56
3.4.1.2 Entrevista semiestructurada	56
3.4.1.3 Entrevista no estructurada.....	56
3.4.1.4 Entrevista en profundidad.....	56
3.4.1.5 Entrevista focal	57
3.4.2 <i>Encuesta</i>	57
3.4.3 <i>Grupos focales</i>	58
3.4.4 <i>Documentos y registros</i>	58
3.4.5 <i>Observación</i>	59
3.4.5.1 Observación natural.....	59
3.4.5.2 Observación estructurada.....	59
3.4.5.3 Observación participante	60
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	61
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	62
4.1.1 <i>Situación actual de la empresa</i>	62

4.1.1.1 FODA de la empresa	72
4.1.2 <i>Estrategia de la situación</i>	75
4.1.3 <i>Proceso presupuestario</i>	78
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1 CONCLUSIONES	90
5.1.1 <i>Conclusión General</i>	90
5.1.2 <i>Conclusiones específicas</i>	90
5.1.2.1 Situación actual en el campo financiero y organizacional	90
5.1.2.2 Estrategia financiera, organizativa y gestión gerencial	92
5.1.2.3 Diseño del proceso presupuestario	93
5.2 RECOMENDACIONES	95
5.2.1 <i>Situación actual en el campo financiero y organizacional</i>	95
5.2.2 <i>Estrategia financiera, organizativa y gestión gerencial</i>	97
5.2.3 <i>Diseño del proceso presupuestario</i>	98
CAPITULO VI: PROPUESTA	99
6.1 PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANTILLA DE PRESUPUESTO	100
6.1.1 <i>Importancia:</i>	100
6.1.2 <i>Justificación:</i>	100
6.1.3 <i>Objetivo General:</i>	100
6.1.4 <i>Objetivos Específicos:</i>	100
6.1.5 <i>Lugar de Desarrollo:</i>	101
6.1.6 <i>Empresa y Población</i>	101
6.1.7 <i>Presupuesto</i>	101
6.1.8 <i>Desarrollo de la Propuesta</i>	102
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	104
ANEXOS	106
ANEXO 1	106
ANEXO 2	107

Índice de figuras

Figura 1: Funciones Gerenciales.....	32
Figura 2: Estrategias del FODA.....	36
Figura 3: Organigrama Fábrica de Conos Victoria S.A. junio 2019.....	68
Figura 4: Fragmento del Presupuesto (divisiones).....	79
Figura 5: Fragmento del Presupuesto (partidas ingresos)	80
Figura 6: Fragmento del Presupuesto (Servicios básicos)	81
Figura 7: Fragmento del Presupuesto (Remuneraciones y prestaciones).....	82
Figura 8: Fragmento del Presupuesto (Rutas y vehículos).....	82
Figura 9: Fragmento del Presupuesto (Productos y ventas).....	83
Figura 10: Fragmento del Presupuesto (Servicios comerciales).....	83
Figura 11: Fragmento del Presupuesto (Mantenimiento).....	84
Figura 12: Fragmento del Presupuesto (Incobrables).....	84
Figura 13: Fragmento del Presupuesto (Servicios sociales).....	84
Figura 14: Fragmento del Presupuesto (Impuestos).....	85
Figura 15: Fragmento del Presupuesto (Otros).....	85
Figura 16: Fragmento del Presupuesto (Utilidades).....	86
Figura 17: Propuesta de plantilla de presupuesto (RECORTADA).....	88

Índice de cuadros

Cuadro 1: Resumen de la situación actual Fábrica de Conos Victoria S.A.....	71
Cuadro 2: Actividades para la implementación de la plantilla de presupuesto. ...	103

Declaración jurada

DECLARACIÓN JURADA

Yo Daniel Eduardo Fernandez Leiva, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1602-0931 egresado de la carrera de Administración de empresas con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura Administración de empresas en gerencia; juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Propuesta de proceso presupuestario en la Empresa Fabrica de Ceras Victoria S.A., Primer Semestre, 2019.

_____ es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los treinta y uno días del mes de Octubre del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 1-16020931

Cartas de aprobación del tutor y contraparte

CARTA DEL TUTOR

San José, 31 de octubre del 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorete
Facultad de Ciencias Económicas

Estimados señores:

La estudiante Daniel Eduardo Fernández Leiva, cédula de identidad número 1 1602 0931, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " PROPUESTA DE PROCESO PRESUPUESTARIO EN LA EMPRESA FABRICA DE CONOS VICTORIA S.A., PRIMER SEMESTRE 2019". El cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciado en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



MSc. Ronald Ortiz Ramirez
Cedula 1-0591-0178

Carta de lector

CARTA DE LECTOR

San José, 12 de noviembre del 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Lorente
Carrera de Administración


Estimado señor

El estudiante Daniel Eduardo Fernández Leiva, cédula de identidad 1-1602-0931, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA DE PROCESO PRESUPUESTARIO EN LA EMPRESA FÁBRICA DE CONOS VICTORIA S.A., PRIMER SEMESTRE, 2019", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

Carta de filólogo

San José, 17 de mayo de 2020

Señores (as):

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores (as):

Yo, María Fernanda Sanabria Coto, cédula de identidad 1-1429-0780, bachiller en Filología española graduada en la Universidad de Costa Rica, perteneciente a la Asociación Costarricense de Filólogos (ACFIL), carné 225 y al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica (COLYPRO), código 75402, hago constar que he revisado la tesis titulada:

**PROPUESTA DE PROCESO PRESUPUESTARIO EN LA EMPRESA
FÁBRICA DE CONOS VICTORIA S.A., PRIMER SEMESTRE, 2019**

Dicho documento fue elaborado por Daniel Eduardo Fernández Leiva, cédula de identidad 1-1602-0931, con el fin de optar al grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia. He revisado y corregido aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Por lo tanto, con los cambios aplicados, considero que está listo para ser presentado.

Atentamente,

Fernanda S. Coto



María Fernanda Sanabria Coto
Asociación Costarricense de Filólogos. Carné nro. 225
Colypro. Código 75402
fernanda.sanabria@filologos.cr

MARIA
FERNANDA
SANABRIA
COTO (FIRMA)

Razón: Carta de
revisión filológica
firmada
digitalmente,
Filólogos CR

Carta de autorización de los autores para la consulta, la reproducción parcial o total y publicación electrónica de los trabajos finales de graduación

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 31/Oct/2019

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)


Estimados Señores:

El suscrito (a) Daniel Eduardo Fernández León con número de identificación 1-1602-0931 autor (a) del trabajo de graduación titulado Propuesta de proceso presupuestario en la empresa Fabrica de Ceres Victoria S.A. Primer Semestre 2019

presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Administración de empresas con énfasis en Gerencia; SI / NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


1-1602-0931
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mi familia, la cual ha estado presente durante toda mi vida y me han dado un apoyo incondicional, gratas vivencias, momentos de éxito y grandes experiencias. De esta forma, me brindaron el apoyo para cumplir con mis objetivos.

Esta investigación me permite alcanzar una de las metas que más he anhelado: la culminación de mi carrera universitaria, la cual me ha exigido y me ha dado el conocimiento necesario para ejercer mi profesión y ser la mejor versión de mí.

También, dedico especialmente este logro a mi padres, Alejandra y Allan, quienes han estado presentes en todo el camino y me han ayudado económica y emocionalmente con su motivación para no darme por vencido y lograr cada meta que me proponga.

Agradecimiento

Agradezco, primeramente, a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecerme e iluminarme y por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que me colaboraron a cumplir mis objetivos: profesores, compañeros, familiares y toda aquella persona que me ha apoyado en momentos de necesidad, además de compañía, durante toda mi vida personal.

A mis amigos, quienes han estado conmigo desde el inicio del camino brindándome apoyo incondicional, gracias por ayudarme a ser mejor persona cada día y hacer que luche por mis sueños.

Un agradecimiento a mi tutor, Ronald Ortiz, quien me ha guiado en este proceso arduo, por tener la paciencia para colaborarme anuentemente en toda mi tesis de grado. Además, por brindarme el conocimiento en todos los cursos anteriores donde fue mi profesor en la Universidad, los cuales me inspiraron y motivaron en la elección del tema.

Resumen

Se ha demostrado que la ausencia de un orden presupuestario puede llegar a ser catastrófica tanto en la vida personal de las personas como en las empresas. Por lo cual, colaborar con las microempresas en este ámbito es de utilidad, ya que se les enseña a no solo tener una mejor empresa en el futuro, sino a mejorar la vida personal de las personas dentro de su núcleo familiar. Debido a ello, en este documento se expondrá una propuesta de proceso presupuestario para la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A.

En el capítulo 1 de este documento, se identifica el problema de la investigación, donde se exponen sus antecedentes, además de la razón de ser del problema, para buscar una solución a través de los objetivos planteados. Asimismo, se definen los alcances y limitaciones que tendrá el proyecto.

Dentro del capítulo 2, se presenta el marco teórico, donde se definen los conceptos claves para el desarrollo de la investigación, así como el contexto histórico de la creación del cono para helado, ámbito en el cual se centra el proyecto, para una mejor interpretación histórica del tema.

Por su parte, en el capítulo 3, se presenta el marco metodológico, donde se explica cuál es el tipo de investigación utilizada para este proyecto, la naturaleza, dimensión temporal y carácter de la tesis. Asimismo, la forma de recolección de datos empleada. En el capítulo 4, se evalúa cada objetivo individualmente, con el fin de medir los resultados obtenidos en los procesos evaluados.

Más adelante, en el capítulo 5, se explican las conclusiones obtenidas a partir de los resultados del método de recolección de datos, según el objetivo general y los objetivos específicos. También, se brindan las recomendaciones para la solución del problema planteado en la tesis, a nivel tanto organizacional como financiero, siendo este último la finalidad de la tesis.

Por último, en el capítulo 6 se describe la propuesta inmediata para la solución del problema, los costos de este y el desarrollo de cómo se aplicaría dicha propuesta en la empresa.

Los conocimientos financieros en las compañías son indispensables para tener salud financiera, aunque estas pueden encontrarse satisfechas y no mejorar su sistema, el cual es de mucha importancia para su crecimiento empresarial.

La ayuda que se le brinda a la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A. es de suma importancia, ya que, teniendo un orden en sus ingresos y egresos, pueden generar mejores ganancias a un mediano plazo con el uso de esta plantilla presupuestaria.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes del problema

En temas de economía, el aspecto presupuestario es de suma importancia para mantener ordenada tanto la vida personal como dentro de la empresa.

El Diccionario de la Real Academia Española brinda dos definiciones sobre presupuesto: “Motivo, causa o pretexto con que se ejecuta algo”. Y: “Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación”. Esta definición hace referencia al tema por tratar en este proyecto.

Para el análisis del problema, es importante recalcar la importancia del presupuesto en las empresas, ya que les permite la debida adquisición de suministros varios, o bien, al utilizarlo correctamente funciona de manera adecuada dentro de un núcleo familiar, con el fin de alcanzar grandes progresos en la compra de productos o cuentas por pagar que hayan adquirido en el tiempo.

Dentro de la Fábrica de Conos Victoria S.A., durante los más de 75 años de existencia, se ha logrado tener un buen crecimiento, no obstante, la carencia de un presupuesto afecta tanto en los ingresos como en los egresos, ya que, al momento de realizar algún pago importante, ha sucedido que no se cuenta con efectivo en arcas y deben mover algunos ingresos en los momentos de crisis para solventar. Por consiguiente, se evidencia que la presupuestación es una herramienta fundamental con el fin de planificar y controlar las metas planteadas para un mejoramiento continuo de la empresa.

1.1.2 Problematización del problema

El presupuesto en las empresas es un tema crítico para la elaboración de su plan anual, donde se propone el costo de todos los insumos utilizados para producir, así como temas de publicidad, mercadeo y gastos administrativos, que deben tomarse en cuenta para su presupuestación.

La experiencia ha demostrado que las compañías siempre están en constante fluctuación, entre altas y bajas utilidades, y las empresas familiares no son la excepción. La Fábrica de Conos Victoria S.A., en estudio, al ser una empresa familiar, experimenta dichas situaciones.

Cuentan con una serie de fortalezas que hacen que la empresa se encuentre en un alto nivel de comunicación, confianza y esfuerzo grupal en cada una de las áreas de trabajo. Sin embargo, se ha podido observar que la Fábrica de Conos Victoria S.A. tiene deficiencias importantes en el tema presupuestario, dado que no hacen uso adecuado, competente ni suficiente de esta herramienta, la cual es importante para la toma de decisiones en una empresa. Por lo cual, la clasificación de las diferentes áreas presupuestales que debe evaluar la empresa le ayudaría en el control de los cumplimientos de objetivos de cada una de las áreas que se involucran en este proceso.

En esta etapa del trabajo final de graduación, se contó con la participación del gerente general de la compañía, Luis Fernández, quien es licenciado en áreas de Administración de Empresas, además, colaborará desde el inicio estando presente en todas las etapas de la investigación.

En una entrevista realizada al gerente general de la empresa, confirma que no poseen un plan de presupuestación, no obstante, afirma que la elaboración del presupuesto es un tema que debe ser importante para la empresa y, por tanto, debería realizarse una metodología para determinar los pasos por seguir en su confección, de modo que se controlen los diferentes departamentos de la Fábrica. Consciente de la deficiencia actual, considera que es importante que haya un estudio profesional en esta área.

1.1.3 Justificación del problema

Esta propuesta busca colaborar en la apertura de un proceso presupuestario para la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A., de modo que se dé respuesta a la necesidad que ha sido externada por el gerente general.

Los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de empresas con énfasis en Gerencia han demostrado la importancia que tiene el presupuesto para las empresas y de ahí que se busque colaborar con la Fábrica, generando una metodología que pueda servir de base para el desarrollo de los presupuestos basados en objetivos, planes, proyectos, estrategias y proyecciones, que favorezcan el desarrollo armónico y encaminen a la empresa hacia el éxito.

La formulación de un proceso presupuestario para la Fábrica de Conos Victoria S.A. es de suma importancia, ya que afecta positivamente la gestión de la empresa, pudiendo planificar y controlar con facilidad cualquier contratiempo a nivel interno o externo.

Toda empresa tiene sus propios límites, metodologías, procesos y formas de trabajo, sin embargo, existen elementos comunes que favorecen la posibilidad de propuestas base para el desarrollo del trabajo. Uno de estos casos es la metodología presupuestaria, que sirve de base, pero deberá adaptarse a las necesidades de la Fábrica de Conos Victoria S.A., de modo que exprese, en su contenido, los elementos fundamentales de la toma de decisiones que deberá llevar a cabo.

1.2 Formulación del problema

¿La empresa Conos Victoria S.A. debería formular un proceso presupuestario en respuesta a los retos que asume a favor de su modernización financiera?

1.3 Objetivos de la investigación

Según Chiavenato (2019), un objetivo se define de la siguiente forma:

El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende alcanzar. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado, y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee. (p.59)

Esto explica que los objetivos son parte fundamental de una investigación y para este proyecto se espera cumplir los siguientes objetivos general y específicos.

1.3.1 Objetivo general

Formular un proceso presupuestario que sirva como respuesta a los retos que asume, a favor de su modernización financiera, la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A., para el primer semestre del año 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar la situación actual en el campo financiero y organizacional de la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A. en virtud de preparar la propuesta presupuestaria.
2. Definir la estrategia financiera, organizativa y de gestión gerencial aplicable a la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A. para afrontar sus retos futuros.
3. Desarrollar una propuesta del proceso presupuestario para la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

- Con este trabajo de investigación se pretende promover la importancia del uso de una plantilla presupuestaria dentro de las empresas y la vida personal,

de modo que, en el futuro, esta y todas las empresas puedan preparar su presupuesto y planear sus finanzas para tener una salud financiera.

- Este proyecto pretende que la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A. tenga la oportunidad de mejorar su salud financiera y pueda generar mejores ingresos a costa de la plantilla presupuestaria.

1.4.2 Limitaciones

Dentro de este proyecto de investigación, se determina que no se encontraron limitaciones que obstaculicen el cumplimiento del proceso investigativo (excepto la de compartir las cifras numéricas, por razones de confidencialidad), ya que la Fábrica de Conos Victoria S.A. estuvo anuente a compartir su realidad administrativa y financiera sin filtros.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Contexto histórico

Los conos para helado no fueron creados pensando en la idea de comerlos con helados en general, todo sucedió por casualidad. Según Guzovsky et al. (2016), todo comenzó en el año 1904 en un día de verano, cuando un panadero proveniente de Siria, llamado Ernest Hamwi, quien creaba diferentes tipos de panes y reposterías, había creado una galleta dura estilo *waffle*.

Un día dentro de una feria gastronómica conocida como St. Louis World's Fair, Ernest Hamwi estaba vendiendo esas galletas y al lado de su puesto se encontraba un vendedor de helado llamado Arnold Fornachou. A él le iba muy bien en su puesto de ventas, logró vender tantos helados que se quedó sin platos para entregarlos. En ese momento, Ernest le propone una idea de negocio, usar las galletas como platos para los helados y por el momento crítico que estaba teniendo Arnold, debido a la falta de platos, le gustó la idea y fue tanto el gusto por los productos juntos que se popularizó en gran magnitud.

Hamwi tomando su galleta la enrolla en forma de cono para ofrecerla al heladero, naciendo así el primer cono para helado en la historia.

Unos cuantos años antes, un neoyorquino llamado Ítalo Marchioni, patentó un producto empleado como un molde para tazas de pasta, y lo utilizó desde 1896 como recipiente para helado. No obstante, esa patente no era lo mismo que el cono para helado, él había perdido varias demandas contra los conos interpuestas por violación de patente, aunque nunca se llegó a más.

En Costa Rica, se encuentran varias empresas que venden conos para helado, aunque las más reconocidas son la empresa Industrias Torelli S.A. y la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A.

La Fábrica de Conos Victoria S.A. es una empresa costarricense dedicada a la elaboración y comercialización de conos para helados. Fue fundada alrededor de 1943 por italianos que llegaron al país huyendo de la guerra que se vivía en esos años y, posteriormente, en 1972, el señor Eddie Fernández Carballo tomó la decisión de invertir junto con los italianos y así ser el mayor inversor de la empresa; aunque con el pasar del tiempo se convirtió en el único dueño. En estos últimos años la empresa ha sido totalmente administrada por sus hijos, quienes son los accionistas actuales de la fábrica.

Actualmente, la Fábrica de Conos Victoria S.A. se encuentra ubicada en San José, específicamente, 75 metros al sur del antiguo Cine Líbano, en la calle 10, entre Avenidas 5 y 7. Además, se les puede localizar por teléfono y número de fax para recibir algunas documentaciones. Estos números son 2221-3974 para los pedidos y servicio al cliente y 2221-2674 para los documentos de fax que se requiera enviar.

Hoy, la Fábrica consta de dos plantas de producción, las cuales se mantienen con energía eléctrica y de gas para la reducción de costos. Dichas plantas están dedicadas a la fabricación de todas las familias de productos, como los conos regulares, conos azucarados y cono *waffle*. Pocos años después de la adquisición de la Fábrica de Conos Victoria S.A., adquirió parte de su competencia, las fábricas Baci de Oro y Orión.

La Fábrica de Conos Victoria S.A. es una pequeña empresa que cuenta con solo 36 colaboradores, según lo ratifica un organigrama obtenido de la compañía, se encuentra un gerente general dedicado a verificar todas las políticas y reglamentos establecidos por la junta de accionistas junto con su presidente y gerente general. Asimismo, se encarga de todos los procesos administrativos de la empresa, de establecer los lineamientos de las operaciones y evaluar los resultados obtenidos con el fin de lanzar el producto final a la venta.

Además, dentro de la empresa se encuentra un contador que se encarga de los registros y de que todo procedimiento contable esté al día y adecuado para el cierre de cada periodo.

2.1.1 Misión y visión.

La misión organizacional, según Chiavenato (2019), es: “La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, (...), debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio” (p. 49).

La Fábrica de Conos Victoria S.A. es una empresa ya posicionada que, con el pasar de los años, ha logrado convertirse en una empresa líder en el mercado.

Con ello, creó hace varios años una misión, la cual es:

"Ser una empresa dedicada a satisfacer los gustos y preferencias de nuestros compradores y consumidores, brindándoles un “Cono” de alta calidad de acuerdo con sus necesidades, y haciéndolo con un excelente servicio,

logrando esto con procesos siempre en mejora continua, asegurándoles así un estándar de calidad e inocuidad”.

Además, Chiavenato (2019) explica en su libro la definición de visión organizacional, la cual es:

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios. (p. 53)

Así mismo, la empresa posee una visión, la cual indica:

“Ser la compañía líder en el mercado de conos para helado, estructurada en forma simple con procesos de alta eficiencia y dinamismo, en el ámbito Nacional, Centroamericano y del Caribe, orientada a la satisfacción del cliente en todos los niveles y áreas, buscando siempre la innovación y el mejoramiento continuo”.

2.2 Contexto teórico-conceptual

2.2.1 La empresa

Una empresa, para muchos, es un lugar donde se trabajó y se produce dinero, pero ¿qué es realmente una empresa? Según el libro *Administración de la empresa* de Álvaro Cedeño Gómez (Cedeño, 2013), es un grupo o una entidad cuyas acciones tienen un propósito determinado, donde estas decisiones se toman racionalmente.

Para una empresa, es importante tener clara su finalidad o su razón de ser, ya que estas son importantes para la continuidad de la compañía y su mejoramiento continuo. La finalidad se refiere a realizar su actividad con precisión y maestría. Por ende, todas las actividades dentro de una empresa son de suma importancia para la obtención de un producto o servicio y el producto es el medio para satisfacer el mercado en el que vive la empresa.

Una empresa es un complejo mundo en constante movimiento, utilizando tiempo, recursos y energía, con las que, en conjunto, se espera lograr los objetivos propuestos. Parte de su razón de ser debe responder a las necesidades de todos sus clientes.

La misión de la empresa es el propósito de esta, según el autor Koontz, comenta que son los puntos finales hacia los que va a dirigir las actividades de la compañía (Koontz et al., 2017).

La visión, que también define Koontz, determina cuál es la dirección de la empresa, respondiendo a esta clara pregunta: ¿qué se quiere llegar a ser? Y dentro de esta

visión, determina el rumbo de la empresa en un periodo de tiempo, con el fin de que la organización vaya hacia un mismo rumbo (Koontz et al., 2017).

Los valores empresariales son parte del alma de la empresa, según el autor Koontz, son los aspectos más importantes para la creación de una estrategia y rumbo de la compañía.

2.2.2 Las áreas funcionales.

En primer lugar, todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, como los manejos, adquisiciones y procedimientos que logran realizar los productos o servicios, se encuentran en el área de producción.

Luego, se comenta en el mismo libro que, dentro de la empresa, se encuentran otras áreas de igual importancia para la finalidad de esta, como el área de mercadeo, relacionada con la detección de los gustos y preferencias del consumidor y así generar un mayor interés hacia el producto que se está produciendo dentro de la organización.

Aparte de esas dos grandes áreas, existe una que se considera de las más importantes: el área de finanzas, no obstante, cada una debe complementarse con las otras, para que se dé una organización adecuada y administrada correctamente. El área de finanzas, como lo explica el autor Álvaro Cedeño: "... tiene relación con los flujos de dinero de la empresa; los cobros; con el uso del dinero; con la obtención del dinero proveniente de préstamos..." (Cedeño, 2013, p. 110).

Las actividades con las que la empresa decide lo que se hará, abre a capacitaciones y logra avances organizacionales se dan en el área de dirección general, donde se

toman las decisiones empresariales, según explica el libro *Administración de la empresa* por Álvaro Cedeño.

El autor Álvaro Cedeño Gómez comenta en su libro que todas las actividades dentro de una empresa de producción, como la Fábrica de Conos Victoria S.A., tienen un por qué dentro de la empresa, es donde entran los procesos organizacionales.

2.2.3 Los procesos organizacionales.

La planificación, según Cedeño: “Es la elección de rumbos futuros de los objetivos que deseamos alcanzar y de las formas como vamos a intentar alcanzarlos” (Cedeño,2013; p. 117). Dentro de la empresa, la planificación debe ser el primer paso para ejecutar los objetivos, por ende, hay que ser precavido en la preparación de esta.

El siguiente proceso organizacional dentro del esquema del autor Álvaro Cedeño es la programación, donde se obtienen todos los planes propuestos dentro de la planificación y se organizan adecuadamente; debe indicar quién lo hará, de qué forma y el tiempo de ejecución.

El siguiente paso es la ejecución, donde se concretan los planes propuestos en los pasos anteriores de forma ordenada y concisa. Luego de ejecutarlo, se debe controlar que todos los procesos vayan eficientemente y se tenga una comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados del proyecto u objetivo por lograr, apuntando en la dirección de rumbos futuros (Cedeño, 2013).

2.2.4 La administración

La administración es parte fundamental para el funcionamiento de toda empresa, hogar y vida personal; según el libro *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, se define claramente como: “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2017).

Como parte de las funciones básicas dentro de la administración, muchos gerentes han encontrado que el conocimiento es una de las herramientas facilitadoras de esta y se ha probado que, con el pasar de los años, el conocimiento es y será la mejor herramienta para gerenciar la empresa de la mejor manera.

2.2.5 La gerencia

Dentro de la gerencia, la toma de decisiones puede afectar de manera positiva o negativa. El gerente debe tomar las mejores decisiones posibles según los conocimientos adquiridos con el pasar de los años y según la situación que se le está presentando.

Para ello, la gerencia tiene dentro de una organización una jerarquía para la distribución de la toma de decisiones y evitar problemas dentro de las etapas administrativas.

Se encuentran, en primer plano, los supervisores de primera línea, que son los de la parte de abajo de la pirámide, pero se encargan de gran parte de la dirección de las funciones empresariales. Estos supervisores deben tener grandes habilidades técnicas para las ejecuciones básicas de la empresa (Koontz et al., 2017).

El siguiente nivel de jerarquía es el del medio, donde poseen más funciones y toma de decisiones que el anterior y puede generar soluciones eficientemente. Este administrador debe tener habilidades humanas, ya que hay interacciones frecuentes con los subordinados (Koontz et al., 2017).

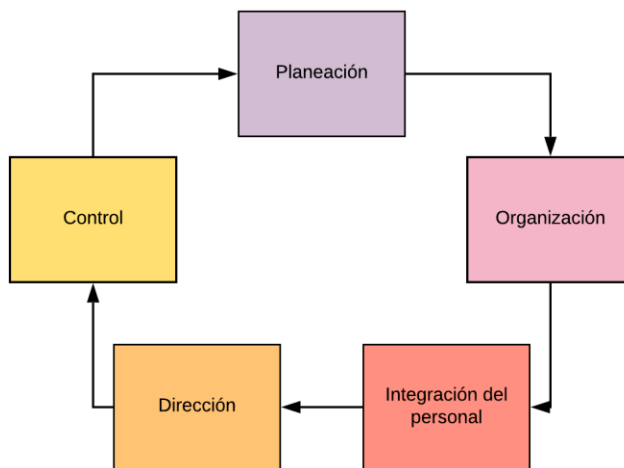
Y en el primer nivel de alta importancia dentro de la empresa, se encuentran los de alto nivel, quienes se encargan de las habilidades conceptuales y de diseño, donde debe tomar decisiones basadas en lo que los mandos más bajos le reportan y según los conocimientos específicos en gerencia, puede tomar la mejor decisión y adecuada para la continuidad de la empresa (Koontz et al., 2017).

2.2.6 Las funciones de los gerentes

Dentro de la administración, existen cinco funciones de suma importancia que han permitido aclarar los pasos que debe seguir para tener éxito.

Figura 1

Funciones gerenciales



Fuente: elaboración propia.

Koontz et al. (2017) contextualizan cada proceso en su libro *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*, donde planear lo definen como:

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. (...), hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (pp. 31-32)

Adicionalmente, Koontz et al. (2017) definen la organización de la siguiente manera:

Organizar, (...), es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. (p. 32)

La siguiente función de un gerente es integrar el personal, sobre la cual Koontz et al. (2017) explican:

Integrar recursos requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza

de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. (p.32)

En el apartado de dirección, los autores Koontz et al. (2017) mencionan la importancia que tiene influir en las personas para el cumplimiento de las metas organizacionales. Por ende, los autores mencionados explican que:

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. (p.32)

Por consiguiente, la última función, según Koontz et al. (2017), consiste en:

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces

las actividades son examinadas para determinar si son consistentes con los planes. (p. 33)

2.2.7 EI FODA

El FODA es un sistema utilizado para la localización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Este ayuda en la elaboración de estrategias basadas en las competencias que tiene la organización. Dentro de la matriz FODA, dichas competencias se analizan de manera exhaustiva para la elaboración de alternativas viables, con el fin de reducir o desaparecer ya sean debilidades o amenazas de la empresa (Koontz et al., 2017).

Este sistema sugiere que las fortalezas y las debilidades sean comparadas con las oportunidades y amenazas, para analizarlas fácilmente. Las fortalezas y las debilidades de la empresa son del ambiente interno; por su parte, las oportunidades y las amenazas son del ambiente externo de la empresa, viendo así qué les afecta y qué los hace mejores dentro y fuera de la misma (Koontz et al., 2017).

Además, estos autores comentan que la palabra FODA se trata de unas siglas ordenadas de manera correcta según el ambiente interno y externo de la empresa, como se puede observar, F es de fortalezas, O las oportunidades, mientras que D son las debilidades y A las amenazas.

Existen varias estrategias utilizando esta matriz, aunque dentro del estudio de esta se ejemplifican cuatro estrategias básicas (Koontz et al., 2017):

La estrategia DA, la cual busca, como dicen las siglas: minimizar las debilidades y amenazas para que se demarquen las otras y ser una mejor empresa.

La estrategia DO se crea para minimizar debilidades y aumentar las oportunidades. En esta se intenta colocar las áreas de debilidad de la empresa internamente para aprovechar oportunidades externas, facilitando la minimización de la debilidad.

La estrategia FA es la que utiliza las fortalezas al máximo y disminuye todas las amenazas con esas fortalezas. Como la creación de un nuevo producto que combata a sus rivales externos.

La última estrategia es la de FO, que utiliza ambas, las fortalezas y las oportunidades maximizadas. Esta estrategia es la más deseada por las empresas y se utiliza con el fin de llegar a esta última. Las compañías siempre buscarán convertir cada amenaza en oportunidad y cada debilidad en fortaleza para llegar a un bien común.

Figura 2

Estrategias del FODA

		Factores internos	
		Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores externos		Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas (O)	(Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A)	Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: tomado de Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación, Koontz et al.2017, p. 152.

2.2.8 Sistemas de gestión de la información

Según la tecnología que ha avanzado con el pasar de los años, se han desarrollado sistemas en los cuales se puede gestionar, dirigir, comparar, entre otros, información relevante para la empresa, que ayuda en la toma de decisiones, con el fin de tomar la más favorable para la compañía.

Así mismo, Koontz et al. (2017) aseguran que:

Se define como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas. El SIG [sistema de información de gestión] tiene que adaptarse a las necesidades específicas y puede incluir información de rutina, como reportes mensuales; información que señale excepciones, sobre todo en puntos críticos, e información necesaria para predecir el futuro. (p. 547)

2.2.9 El presupuesto

Según María Constanza Díaz, Ramiro Parra y Lina María López en su libro (2016, p.5), el presupuesto proviene del verbo presuponer que significa: “formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera”. Además, en el mismo párrafo citando a Koontz, indican que el presupuesto es un proyecto con base en los resultados de las operaciones que, a su vez, está basado en la eficiencia razonable de los datos.

Además, Constanza et al. (2016, p. 5) afirman que es un plan expresado en términos monetarios, donde explican varios puntos esenciales para su elaboración correcta dentro de las empresas y la vida cotidiana de las personas.

El primer punto habla sobre la planificación previa, donde se deben aclarar los objetivos futuros para la buena creación del presupuesto. Luego, se debe elaborar un programa detallado, donde se expresen todos los objetivos por evaluar dentro de los planes operativos de la empresa.

Asimismo, se crea el presupuesto en términos cuantificables para los planes expresados anteriormente dentro de la organización. Y, por último, se maneja un control exhaustivo, donde se pueda verificar que los planes sean cumplidos de la mejor manera y, en caso contrario, realizar los ajustes al presupuesto para que se pueda reflejar dentro del esquema.

Según Constanza et al. (2016), el presupuesto posee objetivos esenciales para su buen funcionamiento. Estos objetivos se dividen en cuatro puntos:

1. Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos.
2. Recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos que posteriormente, al organizarse y sistematizarse, proporcionen los elementos necesarios para diseñar el presupuesto.
3. Obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y

tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal.

4. Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control correctivas o preventivas.

(p. 6).

2.2.9.1 Presupuesto público

De acuerdo con Constanza et al. (2016), el presupuesto se divide en dos secciones importantes. Una de estas es el presupuesto público; este es un estimativo de ingresos fiscales, asimismo, comenta que es un sistema rígido, donde se limitan los gastos o lo que se planea gastar.

Además, el presupuesto público se establece mediante una ley anual, en la que se debe aceptar o negar, por parte del gobierno, tal presupuesto, para lograr un bien común. Por otro lado, este control presupuestal se deriva de tres aspectos, los cuales son: control político, control financiero y económico, control fiscal y control social.

2.2.9.2 Presupuesto privado

Conforme a lo mencionado anteriormente, Constanza et al. (2016) aclaran que la otra parte es el presupuesto privado, este es el que más se utiliza dentro de las empresas. Los autores comentan que, dentro del presupuesto privado, se estiman los ingresos operativos de las actividades que realice la compañía. Además, se

presupuestan todos los costos y gastos que afectan de manera directa o indirecta a la compañía para su crecimiento continuo.

Dentro de este tipo de presupuesto, se puede observar que, en comparación con el presupuesto público, es más flexible, lo cual quiere decir que se pueden observar diferencias en las cifras que no afectarán el funcionamiento de la empresa.

Realizar un presupuesto dentro de las empresas privadas no es una obligación, a diferencia de la empresa pública, estas se basan más en las funciones de los gerentes mencionados anteriormente.

2.2.10 Etapas del presupuesto

La mejor forma para elaborar un presupuesto es seguir una secuencia de pasos, los cuales permiten que la empresa pueda preparar su presupuesto de la mejor manera posible. Constanza et al. (2016) explican el planteamiento de cinco etapas para la elaboración de este.

2.2.10.1 Primera etapa: Preiniciación

La primera etapa, según Constanza et al. (2016) es la preiniciación, la cual es la encargada de realizar un diagnóstico de todos los factores tanto internos como externos de la empresa y así contemplar cómo los afectan, si es positiva o negativamente.

La autora (2016) agrega que:

Los factores internos, (...), pueden ser maniobrados por la empresa e inciden positiva o negativamente; estos incluyen: esquema organizacional, (...); el

proceso de producción, que depende de si es artesanal o tecnificado, de la calidad y variedad del producto, la calidad de la mano de obra y de la materia prima, el sistema de costos seleccionado; los mecanismos de distribución, (...). (p. 15)

Mientras los factores externos se explican de la siguiente manera, por la misma autora (2016):

Los factores externos, que no puede controlar la empresa, y pueden afectarla positiva o negativamente, incluyen: las políticas gubernamentales en asuntos políticos, tributarios, laborales, de comercio exterior, económicos; las preferencias, tendencias, gustos, ingreso, capacidad de compra de los consumidores; las estrategias de mercado establecidas por la competencia; las relaciones internacionales; la situación regional, entre otras. (p. 15)

Luego de observar los aspectos anteriores, se lleva a cabo el análisis de los presupuestos, para así tener una retroalimentación y no cometer los mismos errores que se cometieron en el pasado. Después, se procede a plantear metas para el periodo presupuestal, el cual se desarrollará tomando en cuenta el crecimiento o expansión estimada para la creación de las estrategias adecuadas para la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Otro punto importante de esta etapa es establecer la rentabilidad esperada en cada aspecto de la empresa, como los márgenes operativos, márgenes brutos y netos. Este aspecto es de suma importancia para los socios o accionistas, quienes esperan tener siempre su rentabilidad dentro de la compañía.

En la definición de los objetivos, se debe tener claro el planteamiento de las estrategias, estas deben ser coherentes y posibles de lograr en el periodo estipulado. Dichas estrategias son las más importantes, ya que van marcando el rumbo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos.

2.2.10.2 Segunda etapa: Elaboración

Constanza et al. (2016) explican que:

Para elaborar los presupuestos es necesario conocer la información de cada una de las secciones o departamentos de la empresa, datos que deben ser recolectados por los responsables del Comité de Presupuesto, por lo general, con dos meses de antelación para que aquella pueda consolidarse. (p. 17)

Dentro de esta etapa, se deben cuantificar los datos de toda la empresa y expresar cada objetivo de manera monetaria, con el fin de crear sistemas de información para colocarlos dentro del presupuesto. Además, se espera que se creen los estados financieros de la empresa presupuestados, para presentarlos al gerente y que pueda realizar los cambios pertinentes, en caso de que sea necesario, para algún ajuste en el transcurso del periodo.

Cada departamento debe brindar la información necesaria para que el presupuesto quede real y ajustado a la actualidad de la empresa. Departamentos como ventas brindan ventas, utilidades esperadas, entre otros.

El Departamento de Producción presenta cantidades y niveles de producción, además de procesos como una política de costos indirectos de fabricación. Compras proporciona los productos de materia prima que se utilizan para la

producción y precios para el ajuste real dentro del presupuesto. Así mismo, el resto de los departamentos deben colaborar en cada aspecto que sea necesario para que el presupuesto sea el aceptado por la Junta Directiva y sus accionistas.

2.2.10.3 Tercera etapa: Ejecución

En el libro de Constanza et al. (2016) se comenta que la tercera etapa es la ejecución del presupuesto, el cual lo define de la siguiente manera:

En la ejecución se observa realmente el cumplimiento de las metas propuestas, ya que justamente en esta se ejecutan los planes. Los responsables de la ejecución, los integrantes del Comité de Presupuesto deben estar al tanto de lo que está presentándose, estableciendo periodos de revisión que pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, dependiendo de los criterios que se hayan adoptado para esta etapa. (p. 18)

Dentro de esta etapa, se observan las variaciones que pueden afectar a la empresa, por ende, se debe realizar con la junta directiva para que supervisen estas variaciones y analizar las implicaciones que se puedan dar en el periodo presupuestal.

2.2.10.4 Cuarta etapa: Control

Dentro de esta etapa, Constanza et al. (2016) explican que todo proceso presupuestal debe tener un proceso de control y lo definen como: “el control presupuestal es un instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones” (p. 19).

Este control se inicia en el momento que se puede comparar el presupuesto realizado con los datos reales que se obtuvieron. Para determinar las variaciones, con el fin de que se puedan sobrellevar esos cambios y en un futuro presupuesto, tomarlos en cuenta.

2.2.10.5 Quinta etapa: Evaluación

Constanza et al. (2016) comentan que la quinta etapa es la última de sus pasos de elaboración del presupuesto. Los autores explican que, después de realizar todo el proceso presupuestal, se lleva a cabo una evaluación. Con los informes obtenidos de todos los resultados, se procede a la elaboración de un informe final con los ajustes y variaciones presentadas, colaborando a una apertura a la base del siguiente periodo presupuestal.

En esta etapa, además, se realiza un proceso de retroalimentación abarcando desde la primera etapa hasta la última. Gracias a esto, se dan a conocer todos los aciertos obtenidos al presupuesto y todas las fallas por mejorar.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Finalidad

Toda investigación puede tener una finalidad teórica, aplicada o mixta, las cuales se clasifican en varios tipos. No obstante, para propósitos de esta investigación, se expondrán los dos principales tipos.

3.1.1.1 Investigación pura o teórica

La investigación pura o teórica, según el Tecnológico de Costa Rica en su publicación *Guía Trabajos de Graduación* (Garita, 2016), expone que:

Se caracteriza por ser teórica, fundamental o básica. Se entiende como aquella que persigue la enunciación de leyes o teorías que fundamenten la existencia de los fenómenos estudiados. Puede afirmarse que la existencia de este tipo de investigación es de carácter intelectual. (p. 36)

Esto quiere decir que la investigación pura se caracteriza por contar con un marco teórico para brindar conocimiento a los lectores con base en el ya existente, en otras lecturas. Se pueden generar nuevas teorías o modificarlas, sin generar un ejercicio práctico de estas.

3.1.1.2 Investigación aplicada

Según Garita (2016), una investigación aplicada se caracteriza por ser una investigación empírica, práctica, que está empeñada en observar y procesar los resultados obtenidos en la investigación pura, con el fin de generar un beneficio a la sociedad.

En este proyecto, se utilizarán ambos tipos de investigación, siendo una investigación *mixta*; se partió de una investigación teórica para que pueda utilizarse como aporte en la creación de la propuesta de un proceso presupuestario, con el fin de colaborar con la Fábrica de Conos Victoria S.A. en su crecimiento continuo.

3.1.2 Dimensión temporal de la investigación

Existen diferentes tipos de diseño de investigación, este proyecto se encuentra dentro de los no experimentales, ya que no se realizará ningún tipo de experimento ni se utilizará ninguna muestra.

Según Sampieri et al. (2018), explican que existen dos tipos de investigación no experimental, las cuales son: transeccional o transversal y longitudinal.

3.1.2.1 Dimensión transeccional o transversal

La transeccional o transversal, según Sampieri et al. (2018), son las que recolectan los datos en un único momento dentro del tiempo para diferentes propósitos, como los siguientes:

- Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
- Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
- Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (p. 176)

3.1.2.2 Dimensión longitudinal o evolutiva

Mientras que la investigación longitudinal o evolutiva, Sampieri et al. (2018) la explican de la siguiente manera:

(...), el interés del investigador es analizar cambios al paso del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien, las relaciones entre estas; aún más, a veces ambos tipos de cambios. Entonces puedes disponer de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. (p. 180)

Con base en lo mencionado anteriormente, se concluye que, para este proyecto de graduación, se utiliza el tipo de investigación transversal.

Este tipo se eligió porque los datos para desarrollar esta investigación se recolectarán una sola vez, luego, se describen las variables observadas para verificar en qué nivel se encuentra la empresa en este ámbito. Además, se evaluará la situación de la empresa con el objetivo de formar el proceso presupuestario adecuado y que pueda utilizarse en el tiempo.

3.1.3 Marco de la investigación

El marco de la investigación se entiende como el tamaño o amplitud que se desea investigar, esto quiere decir que se define según la magnitud y la extensión de la empresa por investigar, las áreas por evaluar, la zona en la que se ubica o en qué temática se espera investigar.

Existen tres tipos de marco para una investigación: el mega, el macro y el micro, los cuales buscan explicar específicamente hasta dónde se pretende llegar con la investigación.

3.1.3.1 Mega

Este es de gran escala o espacio por estudiar, se dice que este tipo de investigación se da cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas o sociales. Para realizarlo, se aplica un censo en todo el país, con el fin de investigar los datos deseados, ya sean de talento humano, finanzas o mercadeo, entre otras variables.

3.1.3.2 Macro

El macro se expresa de la misma manera que el marco mega, aunque en menor escala o una parte de este. Se refiere a un estudio regional, ya sean estados o provincias que se deban evaluar para la investigación, en el caso de una empresa, se evaluaría el desempeño de una sección para su análisis.

3.1.3.3 Micro

Por último, el marco micro de la investigación se refiere a una fracción de escala menor, un elemento o subtema que se desea investigar. Para una mejor comprensión de este espacio, se ejemplifica con una investigación más detallada y específica donde, dentro de una empresa, se puede relacionar con un departamento o un subtema dentro del departamento, con el fin de lograr los objetivos de investigación según el estudio que se esté realizando.

En resumen, para que la investigación tenga éxito, se debe elegir con precisión el tema, porque, cuanto más amplio sea, menos se podrá profundizar en él; no obstante, si la investigación es más específica en sus objetivos, se puede garantizar un mejor entendimiento en los temas por investigar; lo cual es beneficioso para el proyecto.

El presente proyecto de graduación se clasifica dentro del marco micro, ya que se toma una pequeña sección de la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A., con el fin de colaborar en el área presupuestaria.

3.1.4 Naturaleza

Una investigación puede ser de dos tipos de naturaleza: la cualitativa o cuantitativa.

3.1.4.1 Naturaleza cuantitativa

La investigación de naturaleza cuantitativa es la que busca datos, cifras, cantidades o valores, los cuales respaldan la hipótesis planteada. Estos datos se pueden recapitular de diferentes maneras, según lo explicado en el libro de Sampieri et al. (2018). Pueden emplearse encuestas, ya sea con preguntas cerradas del tema por desarrollar; matrices realizadas en observaciones y encuestas, *software* que respalde la información, como en bases de datos y modelos estadísticos, entre otros medios de recopilación de datos, para que la hipótesis planteada pueda comprobarse.

Además, para una investigación cuantitativa, lo más importante es la recopilación de datos que permitan las mediciones, cálculos o fórmulas, donde se pueda comprobar con exactitud lo planteado anteriormente.

3.1.4.2 Naturaleza cualitativa

En cambio, para una investigación cualitativa, se considera todo individuo relacionado al tema, se observan grupos de personas que alimenten la investigación y se crea un sistema social que tiene una manera genuina de ver el entorno, con el objetivo de entender la situación que ocurre a su alrededor. Implica la investigación con experimentos sociales de diferentes tipos.

Estos son investigados con entrevistas de tipo abiertas, donde el entrevistado es libre de contestar lo que piensa del tema por desarrollar; se crean talleres donde se pueda analizar el contenido de las respuestas que expresan dentro de estos grupos de trabajo y se da una interpretación exhaustiva para desarrollarlo dentro de la investigación. Se pueden evaluar desde historias personales hasta análisis de discursos y experiencias de vida.

En la presente investigación se utiliza un enfoque de naturaleza cualitativa, ya que es basado en la recolección de datos mediante una entrevista, donde el entrevistado puede generar respuestas abiertas, las cuales le dan al investigador libertad para la interpretación de los datos. Dichos datos se toman en cuenta para la elaboración de la propuesta del proceso presupuestario dentro de la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A.

3.1.5 Carácter

El carácter de las investigaciones se clasifica en exploratorias, descriptivas, correlacionales, causales, explicativas, retrospectivas y prospectivas, entre algunos otros.

3.1.5.1 Carácter exploratorio

Este carácter sirve para la preparación del terreno, donde se anteceden investigaciones de diferentes tipos que corroboren su investigación. Aunque es normalmente un tema poco investigado, el cual tiene como propósito aportar información nueva al tema donde se pueda profundizar.

3.1.5.2 Carácter descriptivo

El enfoque descriptivo corresponde a los estudios que describen detalladamente lo que está sucediendo dentro del entorno de lo investigado, esto quiere decir que describe los hechos de manera detallada para que el lector pueda tener la mejor imagen posible de lo que estaba ocurriendo durante la investigación. Además, tienen como finalidad especificar propiedades y conceptos dentro de un contexto predeterminado.

3.1.5.3 Carácter correlacional

Este carácter trata de probar con diferentes métodos investigativos el nivel de relación que tienen dos conceptos, variables, categorías, fenómenos, entre otros, y medir cómo se relacionan entre sí. Además, este carácter permite, dentro de la investigación, un cierto grado de predicción, según lo indican los autores Sampieri et al. (2018) en su libro.

3.1.5.4 Carácter explicativo

Estos son estudios altamente estructurados que permiten determinar el porqué de los eventos que estén sucediendo. Asimismo, se genera un sentido de entendimiento de los eventos que se examinan dentro de la investigación.

3.1.5.5 Carácter causal

Este tipo de investigación se enfoca en conocer las causas del porqué existe un problema. Constituye el estudio de la causa y efecto dentro del problema por investigar. Por ejemplo, se busca investigar el porqué de un problema dentro de la empresa como la alta rotación en la misma.

3.1.5.6 Carácter retrospectivo

Este se basa en el análisis de temas que suceden en la actualidad, pero tiene como enfoque relacionarse en las fuentes secundarias de la investigación. Esto no quiere decir que sea una investigación histórica, ya que se basa en información existente y se trata de que se recolecte la información, agruparla adecuadamente dentro de sus temas similares y llegar a un análisis exhaustivo de cómo o por qué se da este acontecimiento.

3.1.5.7 Carácter prospectivo

Para finalizar, el carácter prospectivo busca analizar un acontecimiento de la actualidad, con el fin de ver la información recopilada, pronosticar y proyectar, si dentro de un periodo determinado, una empresa o evento no toma algunas

decisiones o se va por otro rumbo. Es decir, es la investigación sobre qué pasaría si se toma otro rumbo en vez del seleccionado.

Dentro de esta investigación, se tiene como enfoque el descriptivo-explicativo, ya que se detallan minuciosamente los acontecimientos que están ocurriendo y se explica dentro de lo investigado el porqué de las situaciones, recomendando soluciones adecuadas para resolverlas. En este caso, la situación actual de la empresa carece de un plan presupuestario donde puedan ajustar sus costos y gastos.

3.2 Sujetos y fuentes de información

3.2.1 Unidades de análisis y sujeto de estudio

El sujeto de la investigación es el desarrollador del proyecto de grado. Esta investigación busca desarrollar un proceso presupuestario con el fin de colaborar en la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A., para que se afronten futuros proyectos con un debido presupuesto, ya que la empresa carece estos.

3.2.2 Primera mano

Existen dos tipos de fuentes: las primarias y las secundarias, según lo relata el autor César Bernal en su libro *Metodología de la Investigación*. Bernal (2016) comenta que: “Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información” (p. 258).

3.2.3 Segunda mano

Mientras que las fuentes secundarias son todas las fuentes donde se investigará sobre el tema, pero no son la fuente del hecho o de la situación, sino que se utilizan como referencias dentro de la investigación.

3.3 Selección del muestreo

En el proceso de este estudio, no se hizo una selección de muestreo, por el hecho de que este se utiliza para otro tipo de investigación. Por lo cual se prueba que el instrumento adecuado en este caso es más directo con la empresa, donde se especifica la situación actual relacionada con el presupuesto.

3.4 Técnicas e instrumentos para recolectar información

Existen varias técnicas para la recolección de datos en una investigación, las cuales son: entrevista, encuesta, grupos focales, documentos y registro, entre otros.

3.4.1 La entrevista

Bernal (2016) explica que:

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (p. 252)

Además, agrega que existen diferentes tipos de entrevista, las cuales son: la entrevista estructurada, semiestructurada, no estructurada, la entrevista en profundidad y la focal.

3.4.1.1 Entrevista estructurada

Este tipo de entrevista, según Bernal (2016): “se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas” (p. 253).

3.4.1.2 Entrevista semiestructurada

Es el tipo de entrevista con un grado de flexibilidad dentro del formato y el orden. Además, los términos de realización son con el fin de dirigirla a diferentes personas si es necesario.

3.4.1.3 Entrevista no estructurada

Esta se caracteriza por ser la más flexible, quiere decir que solo se tratarían los temas previamente y así se dirige la entrevista dependiendo del entrevistado. Además, el entrevistador puede determinar qué tan profundo busca las respuestas, para así tener una buena recolección de datos.

3.4.1.4 Entrevista en profundidad

Bernal (2016) comenta que este tipo es:

Una entrevista que requiere realizarse en repetidos encuentros entre el investigador y los entrevistados, para lograr la mejor comprensión de las representaciones que tienen las personas del tema de la entrevista tal como ellos la expresan en sus propias palabras. Estas entrevistas siguen la dinámica de una conversación entre similares y no la estructura de preguntas-respuestas. (p. 253)

3.4.1.5 Entrevista focal

Una entrevista focal se crea con el fin de proporcionar una discusión entre un grupo de personas, con el fin de conocer la actitud y aptitud de cada una de ellas, además de conocer el punto de vista para así generar conclusiones que puedan beneficiar la investigación.

Bernal (2016) agrega que:

Esta entrevista debe caracterizarse por centrarse en el análisis detallado de los tópicos o situaciones relevantes del tema de investigación mediante un grupo de entrevistados claves seleccionado a partir alguna característica relevante en función de los objetivos de la investigación. (p. 253)

3.4.2 Encuesta

La encuesta es una técnica en la que se plantea una serie de preguntas cerradas, donde el encuestado debe contestar de manera rápida y sencilla, con el fin de desarrollar una serie de conclusiones y gráficas que expliquen detalladamente las respuestas brindadas por una muestra.

En este tipo de técnica, se logra obtener información de manera precisa de una gran cantidad de personas que fueron seleccionadas anteriormente por una serie de criterios y preguntas de corte. La razón del porqué se tienen preguntas cerradas para esta técnica es por el cálculo de los resultados y la creación de datos porcentuales que permiten un análisis cuantitativo de la situación rápidamente.

3.4.3 Grupos focales

Este método se puede describir como una entrevista grupal donde se estudia la reacción de las personas hacia las preguntas generadas ante una situación. Por ejemplo, el ingreso de un nuevo producto al mercado y se trata de estudiar, mediante un grupo focal, el interés que tienen las personas hacia el producto y cómo se podría mejorar o cuáles son las impresiones ante él.

Este método es totalmente cualitativo, donde se deben analizar todas las opiniones de los participantes y generar una discusión constructiva para el bien del tema en cuestión.

3.4.4 Documentos y registros

Esta técnica es utilizada con el fin de buscar datos dentro de documentos, libros, revistas, entre otros ya existentes. Por consiguiente, el investigador debe tener una buena determinación y habilidad para la búsqueda de la información necesaria y un correcto análisis de los datos.

En el uso de este método, la corroboración de los datos es fundamental, ya que, dentro de algunos textos, puede que la información sea inexacta o incierta. Por esto,

se recomienda buscar otras fuentes que demuestren esta información y poderla ejemplificar dentro del análisis.

3.4.5 Observación

Dentro de lo que comenta Bernal (2016) en su libro, explica que: “La observación, como técnica de investigación científica es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (p. 254).

Además, explica que existen diferentes tipos de observación que se toman en cuenta dentro de un estudio, entre los cuales se expondrán los indicados por el autor mencionado anteriormente.

3.4.5.1 Observación natural

En esta el observador es únicamente un espectador de la situación, no se encuentra ninguna intervención dentro del proceso observado.

3.4.5.2 Observación estructurada

Bernal (2016) explica este tipo de la siguiente manera:

Es la observación en la que el observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio; por tanto, el investigador puede preparar los aspectos principales de la situación de tal forma que reduzca las interferencias ocasionadas por factores externos al estudio y que se logren los fines de la investigación. (p. 255)

3.4.5.3 Observación participante

En este tipo de observación, el observador es un participante más dentro de lo que se está observando. Además, una de las principales características de este tipo es que el observador debe estar la mayoría del tiempo en la observación y de forma directa, para conocer de manera más clara y con amplio juicio, con el fin de obtener información relevante para el estudio en cuestión.

Para este proyecto de graduación, se utiliza la entrevista semiestructurada, ya que se presenta una serie de preguntas, las cuales se hacen en formato abierto, donde el entrevistado pueda crear un criterio abierto y según la respuesta, se puedan generar otras preguntas donde se da una flexibilidad adecuada para el tema en cuestión.

Además, se utiliza la observación natural, la cual corrobora la investigación y el análisis para elaborar una adecuada propuesta presupuestaria. Asimismo, el método de documentos y registros es indispensable para la naturaleza de la investigación; se estudian los documentos oficiales de la empresa para verificar la situación actual y, de igual manera, los libros brindan la teoría necesaria para una exitosa elaboración de los objetivos del proyecto.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis e interpretación de los datos

Según el marco metodológico mencionado anteriormente, los métodos que se utilizaron para conocer los datos de la organización se aplican desde el inicio del proyecto hasta la elaboración de la propuesta presupuestaria.

Dentro de la investigación se aplicó una entrevista al gerente general Luis Fernández Aragonés con la presencia del gerente comercial Sergio Ortiz Fernández. Además, es importante destacar que los entrevistados son personas allegadas al investigador, por ende, las preguntas se realizaron con una redacción más directa y concreta.

A continuación, se presentará un análisis de la entrevista realizada a los gerentes Luis Fernández Aragonés y Sergio Ortiz Fernández, con base en los objetivos planteados dentro de la investigación, con el fin de brindar un mejor entendimiento de los puntos tratados en la entrevista.

Asimismo, se aclara que, para aplicar el método de observación, el investigador posee libre acceso dentro de la empresa, por ende, puede observar cada paso del proceso productivo o administrativo detalladamente.

4.1.1 Situación actual de la empresa

La empresa, según comentan los gerentes, es catalogada como pequeña y mediana, además, es una empresa familiar, por ende, Luis Fernández comenta que se encarga de muchas áreas, como la parte financiera y laboral, entre otras, y Sergio

Ortiz comenta que se encarga de las exportaciones y el mercadeo, aunque explica que debe realizar varias supervisiones dentro de la empresa.

La compañía, a lo largo de los últimos años, ha luchado por un excelente control de inocuidad, con el fin de que cada alimento que se fabrique sea adecuado para la salud pública y que no tenga efectos adversos en la salud. Además, está luchando con estos controles por la obtención del certificado FSSC 22000 Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos o por sus siglas SGIA. El gerente comenta que este trata sobre la mejora del desempeño general, la trazabilidad de los procesos y prevenir riesgos que producen los alimentos que no tienen un buen manejo.

El beneficio más grande que puede tener la empresa al obtener este certificado es la apertura de oportunidades de mercados nuevos, ya que las empresas extranjeras buscan compañías con este certificado para sus proveedores, porque brinda una gran importancia para la lucha contra las amenazas externas.

El control de calidad de la empresa se ha caracterizado por ser importante a lo largo de los años, llevando controles donde verifican que cada producto que salga de la maquinaria esté en buen estado y sea exacto a lo que se desea. Cada control se hace desde la materia prima, comprando a los proveedores los productos de mejor calidad posible, hasta el producto terminado, observando que cada producto esté simétricamente correcto y tenga el sabor adecuado realizando un muestreo en cada lote.

La empresa durante estos años ha tratado de incursionar diferentes elementos diferenciadores para ir avanzando con las tendencias de la época. Ellos comentan

que el ingreso del Cono Vaso fue uno de los productos diferenciadores que lograron ser importantes dentro de su mercado luchando contra el plástico, la cual ha sido una lucha a nivel mundial y la Fábrica de Conos Victoria S.A. no quiso quedarse atrás. Además de eliminar el estereotipo de cono solo con helado y comerlo con cualquier otro alimento, con el eslogan de “Cómase el empaque” y ayudar al planeta no utilizando productos como vasos o platos plásticos.

La fábrica se caracteriza por hacer productos de calidad, ofreciendo un buen servicio y con buenos precios, según explican los gerentes. Asimismo, la empresa trabaja con los supermercados más grandes del país, como la cadena de Walmart, Perimercados, Mega súper, AutoMercado y Fresh Market, sin dejar de lado todos los supermercados regionales que solicitan los productos.

Gracias a la logística implementada con los choferes de la empresa, se realizan rutas a lo largo y ancho del país para suplir cada punto de venta posible y gracias a la alianza con los supermercados, se utilizan los centros de distribución para llegar a cada supermercado de la cadena en todo el país. Asimismo, se entrega a todas las Heladerías Pops con productos exclusivos. La Estación de la Dos Pinos es otro cliente exclusivo que utiliza los productos de la empresa Fábrica Conos Victoria S.A.

La empresa utiliza en gran escala el sistema de encomiendas para negocios fuera de la ruta de los camiones, como heladerías en playas o en áreas lejanas del país.

La capacidad de producción es la adecuada para la demanda que exige el mercado, aunque esa capacidad se ejerce dentro de un solo turno, ya que la empresa no

posee turno nocturno. No obstante, se valora la opción de abrirlo si la demanda lo requiere.

Dentro de lo que comenta Luis Fernández, considera la empresa de organización simple, es decir, ante una situación de imprevisto, se resuelve eficiente y eficazmente. Por ende, explica que no tienen una amplia tramitología para la aplicación de la respuesta al escenario presentado.

La compañía posee una gran variedad de productos ante las competencias directas e inclusive a nivel regional, es decir, Centroamérica y el Caribe, donde se encuentran como una de las empresas con mayor cantidad de líneas a la venta.

El tema de la regionalización se espera aumentar en el futuro, aunque se ve como amenaza el costo de los fletes, ya que el cono es un producto que ocupa mucho volumen y poco peso, entonces los espacios en los contenedores se reducen y hacen que se encarezcan los costos del envío, hasta el punto de no valorarlo por esa naturaleza del producto. Pero la empresa exporta a países cercanos donde son más viables los envíos, como Panamá y Nicaragua, donde se vende el producto en algunas heladerías.

La empresa, según explican los gerentes, carece de un plan estratégico estructurado, aunque en este año se plantearon objetivos más claros para este periodo por primera vez. Otro aspecto importante es la falta de un control de presupuesto, ya que maneja los ingresos y egresos más al aire, es decir, el gerente conoce cuándo se refleja cada entrada de la empresa como la de Walmart, por ejemplo, cada semana, y sabe que debe realizar un pago de salarios cada semana,

entonces, ajusta lo que entra para pagar los gastos que se van presentando durante el mes, ya sean costos fijos o variables.

En relación con el tema de tecnología, la empresa toma un buen camino con un programa que les colabora con el registro de las ventas que realiza cada vendedor dentro de las rutas en tiempo real. Esto ayuda a verificar las ventas desde la oficina, automáticamente genera facturación digital y reportes para facilitar la observación de los datos.

Para la empresa es fundamental el orden y la precisión en la administración, no obstante, los gerentes comentan que, con el pasar de los años, no se ha podido concretar un plan estratégico formal para la ejecución de posibles objetivos dentro de un periodo dado. Ellos manejan la empresa al día, es decir, las decisiones se van tomando y generando en el transcurso de la gerencia, en un momento determinado sin la intervención burocrática ni papelería escrita con objetivos planteados.

Sin embargo, ellos comentan que, en el presente año, se convocó una junta donde por primera vez se plantearon objetivos macro que la empresa quiere lograr en este periodo. Por ejemplo, ellos comentan que el mantenimiento de maquinaria es parte de los objetivos deseados para este periodo, así como participación en ferias para ver posibilidades de expansión y exportación, y dinámicas comerciales en las cadenas de supermercados como los días festivos o importantes.

La situación de la empresa a nivel financiero ha tenido control y seguimiento de todos los ingresos y egresos, gracias a la parte tecnológica, desde el ingreso de la

factura digital al país. Es decir, la empresa logra hacer seguimiento desde la aplicación utilizada para la facturación, donde da la ventaja contable y financiera, registrando en tiempo real las ventas y mostrando reportes de estas.

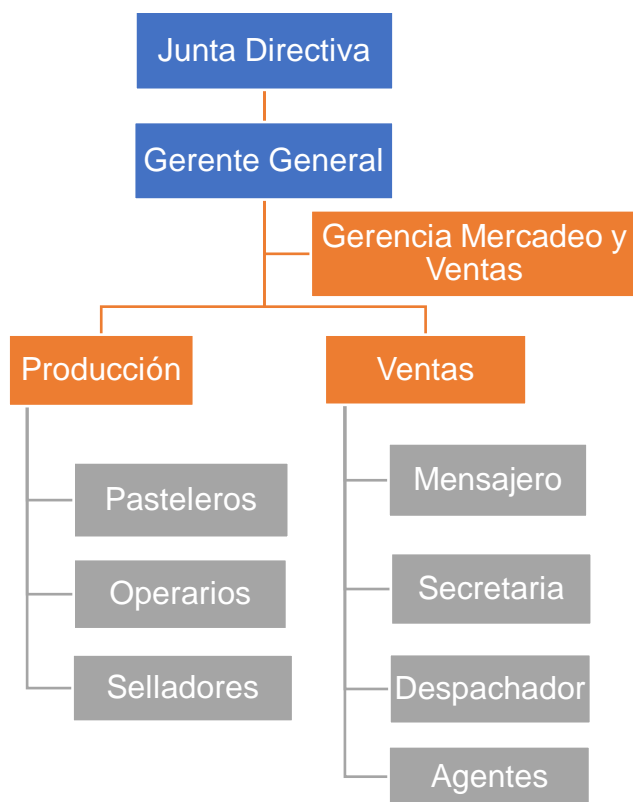
Además, Luis Fernández comenta que el orden con los pagos es indispensable, ya que no existe un día donde no se haya pagado o haya algún atraso, porque este tema lo ven de gran importancia para la existencia de la empresa. Sin embargo, utiliza su flujo de caja para sus cuentas por pagar, es decir, cuando hay un flujo de caja bajo, la empresa habla con sus proveedores, con los cuales se tiene una excelente relación, con el fin de solicitar una prórroga de unos días para la realización del pago.

Un aspecto importante dentro de las finanzas de la empresa es que no posee préstamos con entidades financieras, es decir, todos los cargos se han financiado a lo largo de los años con recursos propios. Además, todas las maquinarias se han adquirido con recursos propios, lo cual es positivo y demuestra la buena salud financiera que posee la empresa.

A nivel organizacional, la compañía posee un buen ambiente laboral con una muy baja rotación del personal, los empleados del puesto más bajo del organigrama son los que rotan poco dentro de la empresa, no obstante, los puestos medios para arriba llevan años ahí y se observan muy satisfechos con el trato hacia ellos.

Figura 3

Organigrama Fábrica de Conos Victoria S.A. junio 2019.



Fuente: diseño propio.

La empresa explica que no tenían un organigrama formal dentro de la organización, por ende, el investigador se da a la tarea de armarlo para colaborar con su investigación y comprobar cuáles son las áreas de importancia. No obstante, la fábrica es una pequeña empresa familiar donde cada puesto dentro del organigrama se extiende a más tareas, aparte de las del puesto asignado. El organigrama anterior se realiza con la supervisión del gerente general, quien da visto bueno del trabajo realizado por el investigador en el organigrama.

La organización aclara que se preocupa mucho por la cultura organizacional que posee y que esperan siempre que los empleados se encuentren felices dentro de su área de trabajo en todo aspecto. Además, la Fábrica presume pagar todas las garantías como se debe a sus colaboradores, como pagos obligatorios de la Caja Costarricense del Seguro Social, seguros con el Instituto Nacional de Seguros, tiempos de alimentación correspondientes, pago de horas extras y se les colabora en momentos de crisis ofreciéndoles préstamos o adelantos de salarios cuando lo necesiten.

La proyección de la empresa hacia las ventas es buena, ya que se mantienen estables a lo largo del año, el cual tienen definido con meses muy buenos y otros no tanto. Esto ayuda al orden de los pagos para ahorrar y realizar los objetivos planteados durante el año.

El presupuesto de la Fábrica de Conos Victoria S.A. es manejado muy ligeramente, es decir, la empresa busca en su caja chica para el pago de sus responsabilidades, aunque explican que hay periodos de tiempo donde se ven reducidos de dinero y deben mover ahorros o salarios de ellos mismos para pagar el resto de las responsabilidades. Por lo que esperan que el presupuesto sea de gran ayuda para tener orden dentro de las finanzas, con el fin de que los pagos de las responsabilidades sean realizados con facilidad y con el dinero esperado para ese propósito, sin que salga afectada ninguna otra parte de la empresa o colaborador.

Además, las inversiones son uno de los aspectos que desean mejorar para la compra de equipo o mantenimiento; esperan grandes avances en estos puntos con la ayuda del plan de presupuesto.

Los gerentes explican que, al ser una empresa pequeña y familiar, no acostumbran contar con mucho presupuesto para temas publicitarios y de mercadeo, con el fin de evaluar el comportamiento del consumidor y que puedan verificar los gustos y preferencias de las personas con la ayuda de una pequeña inversión, que esperan incluir dentro del presupuesto.

El éxito de la empresa es la cercanía que ha tenido cada funcionario de la organización, como Luis Fernández y Sergio Ortiz, quienes están al tanto de cada movimiento de activos, ingresos y gastos, por lo que han logrado una dependencia de la Fábrica hacia ellos, ya que, según se observa, son indispensables para el manejo de la empresa, es decir, no se manejan controles físicos en algunos de los procesos financieros, por ende, el día que falten por alguna situación catastrófica afectaría a la empresa enormemente.

Cuadro 1

Resumen de la situación actual de la Fábrica de Conos Victoria S.A.

Sí se hace	No se hace
Control de calidad: realizando controles desde la compra de la materia prima, hasta el producto terminado.	Un plan estratégico formal: la empresa no posee un plan donde expliquen los objetivos organizacionales ni los valores que los guíen en la toma de decisiones.
Sistemas informáticos modernos: un programa que brinda servicios de reportes y facturas que facilitan el proceso de ventas.	Un plan presupuestario: la falta de presupuesto afecta porque, en momentos de crisis, la empresa debe buscar en su caja chica para solventar problemas.
Control de inocuidad: va de la mano con el control de calidad, garantiza que los alimentos consumidos no tengan efectos adversos en la salud.	Un organigrama formal: el organigrama se propone para una mejor organización de la empresa y tener manejo del control de mandos medios y bajos.
Diferentes canales de distribuciones: no posee un solo medio de distribución, utilizan encomiendas, centros de distribución de supermercados, entre otros.	Controles manuales: la empresa no posee los controles necesarios para realizar procesos organizacionales ni burocráticos.
Responsabilidad en pagos: control en el pago de las responsabilidades, evitando intereses.	
Manejo empírico de la empresa: el manejo se aprendió acompañando al anterior gerente durante toda su vida.	

Situación actual. Fuente: propia.

4.1.1.1 FODA de la empresa

El FODA es un tema fundamental para las empresas, con la ayuda de este se diagnostica cuáles son las áreas fuertes de la empresa y cuáles son las áreas de mejora. Estos aspectos los clasifican como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En la entrevista, Luis Fernández explica que posee un FODA amplio, pero desactualizado, por ende, se propone un nuevo FODA para la empresa, según lo observado y conversado dentro de la investigación.

El FODA propuesto es el siguiente:

Fortalezas

- Control de calidad de producto en el proceso.
- Excelente sistema informático para el control de las ventas y reportes.
- Atención directa con el cliente.
- Precio más bajo a nivel nacional.
- Diferentes canales de distribución.
- Gran variedad de productos.
- Buena capacidad de producción para la demanda que se posee.
- Maquinaria en constante mantenimiento.
- Maquinaria nueva en algunas áreas.
- Organización simple.
- Alianzas con POPS, La Estación de Dos Pinos, entre otros.
- Alianzas con restaurantes de comida rápida.

- Buen control de inocuidad.
- Excelente relación con proveedores.

Debilidades

- Poca posibilidad de expansión de planta.
- Manejo empírico de la empresa.
- Falta de agresividad en los supermercados.
- Mala distribución de la planta.
- Resistencia al cambio por parte de los operadores.
- Falta de supervisión de planta o jefe de planta.
- Controles manuales.
- Falta de innovación en el diseño, logotipo e imagen.

Oportunidades

- Regionalización (exportación).
- Expansión nacional.
- Tratados de libre comercio.
- Alianzas con otras empresas.
- Diversificación de productos.
- Entrar como materia prima en productores de helado.
- Precios altos en la competencia.

Amenazas

- Costos de transporte internacional altos.
- Introducción de empresas internacionales al mercado nacional.
- Precios altos para mercado extranjero.
- Compañías de *displays* para supermercados no tienen la calidad del servicio deseado.
- Existencia de productos sustitutos.
- Competencia desleal.

En el FODA anterior, se pudo observar la gran cantidad de fortalezas que posee la empresa y se puede mencionar que de las más importantes es el control de calidad y los bajos precios. El aspecto de calidad ha sido fundamental dentro del proceso de mejora continua que han realizado en los últimos años y el acercamiento de nuevos clientes ha motivado a cumplir este punto. Además, la Fábrica se enorgullece de ser líder del mercado con el precio más bajo de la competencia.

Las debilidades de la empresa han frenado su posible crecimiento, como lo es la imposibilidad de crecimiento dentro de la planta, ya que esta se encuentra en el centro de San José y tiene las plantas en su máxima capacidad en equipo, por ende, se recomendaría para un futuro pensar en la posibilidad de trasladar la planta a una zona con espacio y organizar de manera adecuada su maquinaria y equipo de trabajo.

La oportunidad que acentúa más la empresa es la regionalización, porque los gerentes explican el deseo que tiene el exterior de la compra del producto, pero el único problema que posee la compañía ante esta situación son los altos precios para su envío. Esto sucede porque los conos para helado no pesan en el envío, no obstante, ocupan mucho volumen. Lo cual hace encarecer los precios y la logística para que el producto llegue a su destino.

Las amenazas de la empresa que explican los gerentes son varias, pero se enfatizan en el transporte de sus productos hacia el extranjero y como se menciona en el párrafo anterior, este problema encarece los productos que se logran colocar afuera del país.

4.1.2 Estrategia de la situación

La Fábrica de Conos Victoria ha sobrevivido muy bien ante las tendencias que han aparecido dentro del mercado costarricense, siendo una fortaleza grande en la empresa, aunque con el presupuesto espera lograr grandes cambios positivos que signifiquen el crecimiento continuo dentro del mercado nacional e internacional.

La estrategia principal para la mejora es el ajuste de los gastos, ya que, al no manejar un presupuesto estable, han tenido problemas en el pasado que les han afectado en las finanzas empresariales. Por ende, el presupuesto logra ajustar los egresos con los gastos para que cada periodo del año pueda tener una organización más estable y así puedan generar mayor liquidez en ciertas épocas del año donde no han podido solventar con facilidad.

La organización no posee pasivos, esto podría presentarse como símbolo positivo, al tener una gran salud financiera y subsistir dentro de este país tan competitivo solo con fondos propios; esta es una virtud que valorar. Sin embargo, la existencia de pasivos en las grandes empresas ha colaborado en el crecimiento continuo, por ende, una estrategia importante es la aceptación de crear pasivos dentro de la empresa, con el fin de innovar y mantener la maquinaria, como la compra de una maquinaria que desean los gerentes, pero su costo ronda los 130,000 euros.

Este monto sobrepasa cualquier monto que la empresa tenga en caja chica para el pago de sus costos y gastos, por esto, con la ayuda de un ente bancario, se puede llegar al acuerdo de un préstamo para la adquisición de este o el mantenimiento adecuado de toda la maquinaria y mejorar la competencia dentro del mercado.

El mercadeo y la publicidad, comenta Sergio Ortiz, son de gran importancia para la empresa, pero, por la poca organización del dinero día a día, no han podido solventar la necesidad de mercadeo y tener un mejor acercamiento con los clientes para que recuerden la marca y se identifiquen.

La Fábrica de Conos Victoria S.A. cuenta con una misión y visión creadas hace más de 10 años, por ende, se crea una propuesta para la actualización y mejora de estos aspectos que son de suma importancia, con el fin de identificar a los colaboradores teniendo un mejor ambiente laboral y aprecio a la organización de parte de ellos.

La organización no posee grandes problemas, ya que los empleados parecen estar satisfechos con el ambiente laboral y sus tiempos dentro y fuera de su espacio de trabajo. Además de todos los beneficios de salario y préstamos que ofrece la

empresa. Una estrategia importante para los empleados es la capacitación continua y una mejor salud financiera para ellos, porque los gerentes comentan que los empleados reciben el salario los viernes de cada semana y al empezar el lunes, algunos empleados ya están solicitando adelantos de salario.

Esto ha afectado a sus empleados en la subsistencia dentro de su vida personal y con ello, afectan a la empresa económica y emocionalmente. Con la colaboración de un ente bancario, se espera llegar a un acuerdo de educación financiera opcional para los empleados, con el fin de que puedan llevar sus cuentas de la mejor manera y todos salgan beneficiados con este proyecto.

La gerencia logra grandes avances con la administración de la empresa teniendo ganancias en sus arcas, aunque hay periodos que han reducido esas ganancias, pero la astucia de ellos al frente ha logrado solventar las necesidades de la empresa de la mejor manera. Por consiguiente, la estrategia fundamental para este punto es la continuidad de una administración adecuada y no tenerle miedo al crecimiento continuo.

Además, no dejar de lado temas fundamentales que a la empresa puedan afectarle a largo plazo, como los temas de presupuesto que se esperan solucionar con la ayuda de esta investigación y el sistema de costeos, que es otro aspecto que la empresa no ha logrado comenzar adecuadamente. Pero mencionan que lo tienen presente y esperan solucionarlo pronto.

El presupuesto se realiza con la ayuda del programa EXCEL de Microsoft, el cual da las herramientas necesarias para una buena elaboración y fácil manejo de los

números presentados por los gerentes, con el fin de brindarles el apoyo necesario dentro de sus ingresos y egresos.

4.1.3 Proceso presupuestario

El proceso presupuestario es la razón de ser de este proyecto de graduación que incentiva a todas las empresas a lograr una mejora continua y tener un proceso presupuestario adecuado para la estabilidad financiera.

En esta investigación, se tomó en cuenta cada partida que tenga la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A., para una mayor exactitud de los datos, que la plantilla pueda utilizarse durante varios periodos y les faciliten la mejora continua.

El primer paso para este presupuesto, según las etapas de presupuesto vistas anteriormente en el Marco teórico de esta investigación, es la preiniciación; se corrobora mediante la entrevista donde se dejaron en claro las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Ellos explicaron que poseen muchas fortalezas que fueron amenazas y debilidades por años, pero las han solventado correctamente para convertirlas en actuales fortalezas de la empresa. Verificando estos datos, se concluye que la empresa va por un buen camino y es el momento justo de crecer exponencialmente, pero con cautela.

Una de las estrategias que espera realizar la empresa es la compra de maquinaria, esto es fundamental para su crecimiento, por ende, dentro del presupuesto se coloca una partida para innovación. Aunque se debe tener cuidado en esta partida de investigación y desarrollo, ya que puede ser peligrosa una inversión en el exterior tomando en cuenta los costos que conlleva el envío de esta maquinaria.

Dentro de la elaboración del presupuesto, debe estar presupuestada la acción de cada departamento dentro de la empresa, para que haya una buena sinergia y se espera que con este presupuesto colabore a mantener un sano ahorro dentro de las arcas de la fábrica. Tomando en consideración que, de ahora en adelante, la caja chica pueda usarse para su verdadera función de gastos menores.

La importancia de los objetivos planteados en cada periodo es fundamental para la creación de este presupuesto, ya que responde a ellos y se espera resolver cada objetivo con dedicación y reflejado dentro del presupuesto. Una vez finalizado el presupuesto, se controla y se da un seguimiento para el mejor uso posible, además, se puedan verificar los montos necesarios para cada partida.

Figura 4

Fragmento del presupuesto (divisiones)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
4	Partidas/ Meses	Enero			Febrero			Marzo			Abril			
5		Presupuestado	Real	Diferencia	Presupuestado	Real	Diferencia	Presupuestado	Real	Diferencia	Presupuestado	Real	Diferencia	Presupuestado

Fuente: propia.

Como se explica en la figura 4, la hoja de cálculo utilizada para este presupuesto se elaboró dividida en meses, con el fin de que pueda utilizarse a lo largo del año. Dentro de cada partida se aclaran tres tipos de montos para cada mes, para que en tiempo real puedan ir colocando datos y que les reflejen cuáles fueron las diferencias dentro de ese presupuesto. Por ejemplo, se colocó una celda para el

dato presupuesto para la partida de electricidad, basándose en los periodos anteriores en ese mes; en la siguiente celda, en la misma partida, se colocará el monto real que fue cobrado por parte de electricidad y luego la última celda se usa para colocar las diferencias que genera entre el monto presupuestado y el real.

Esto para que la Fábrica de Conos Victoria S.A. pueda observar cuáles fueron los puntos donde no se presupuestó lo necesario o se presupuestó de más, con el fin de que se pueda calcular mejor el próximo periodo y las diferencias sean menores. De esta forma, se controlan fácilmente las entradas y salidas de efectivo en la empresa.

Además, se divide cada partida entre los ingresos y los egresos que tiene la empresa, para que puedan analizarlos fácilmente. Al final del presupuesto, se coloca un total de utilidad para ese mes, con el objetivo de que se puedan analizar las ganancias generadas dentro del periodo y ver cuáles son los puntos de mejora o qué se debe mejorar para que esa utilidad pueda crecer.

Figura 5

Fragmento del presupuesto (partidas ingresos)

	Ingresos:
1	Ventas
1	Cuentas por Cobrar a Empleados
1	Cuentas por Cobrar (Cliente) de Periodos Anteriores
	Total de Ingresos

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Como se explica en la figura 5, se observan los ingresos (código 1) de la empresa para que los administren según sus necesidades y tengan cada partida visible en su área adecuada.

El presupuesto posee partidas que fueron obtenidas vía correo electrónico por parte del gerente general de la empresa; estas fueron adjuntadas al presupuesto armado por el investigador y ordenadas por código, para que permitan localizar las partidas con facilidad, ya que la empresa no posee aún un manual de cuentas.

En las siguientes figuras, se presentan las cuentas que el investigador creó para la organización de los egresos (código 2), con esto, la empresa podrá organizar y localizar en qué catalogo tienen deficiencias y estimar cómo mejorarlas.

Figura 6

Fragmento del presupuesto (servicios básicos)

COD.	Egresos
2.1	Servicios básicos
2.1	Alquileres
2.1	Agua
2.1	Electricidad
2.1	Gas Propano
2.1	Telefono e internet

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 7

Fragmento del presupuesto (Remuneraciones y prestaciones)

COD.	Egresos
2.2	Remuneraciones y prestaciones
2.2	Aguinaldo
2.2	Cargos Sociales
2.2	Estudios seminarios/capacitaciones
2.2	Prestaciones Legales
2.2	Seguro Riesgo de Trabajo
2.2	Sueldos

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 8

Fragmento del presupuesto (Rutas y vehículos)

COD.	Egresos
2.3	Rutas y vehículos
2.3	Viaticos
2.3	Arrendamiento vehiculo
2.3	Combustibles y Lubricantes (Vehículos)
2.3	GPS Vehiculos
2.3	Infracciones de Transito
2.3	Mantenimiento y Reparación Vehiculos
2.3	Marchamos
2.3	Parqueos, Peajes y Transportes
2.3	Seguro Vehiculos

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 9

Fragmento del presupuesto (Productos y ventas)

COD.	Egresos
2.4	Productos y ventas
2.4	Cuentas por Pagar Proveedores
2.4	Servicios de Displays
2.4	Empaques
2.4	Gastos por Ventas
2.4	Materia Prima
2.4	Página Web y Dominios
2.4	Publicidad y Mercadeo
2.4	Relaciones públicas
2.4	Software (Postouch)

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 10

Fragmento del presupuesto (Servicios comerciales)

COD.	Egresos
2.5	Servicios comerciales
2.5	Papeleria y Utiles de Oficina
2.5	Servicios profesionales (Contabilidad)
2.5	Servicios Profesionales (Chaso DelValle LAB)
2.5	Timbre de educacion y cultura

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 11

Fragmento del presupuesto (Mantenimiento)

COD.	Egresos
2.6	Mantenimiento
2.6	Gastos Limpieza y Aseo
2.6	Mantenimiento y Reparación Instalaciones
2.6	Mantenimiento y Reparación Maquinaria y Equipo
2.6	Mantenimiento y Reparación Mobiliario y Equipo

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 12

Fragmento del presupuesto (Incobrables)

COD.	Egresos
2.7	Incobrables
2.7	Cuentas Incobrables

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 13

Fragmento del presupuesto (Servicios sociales)

COD.	Egresos
2.8	Servicios sociales
2.8	Cuotas Asociaciones
2.8	Donaciones y Regalías

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 14

Fragmento del presupuesto (Impuestos)

COD.	Egresos
2.9	Impuestos
2.9	IVA
2.9	Impuesto Municipales
2.9	Pago Parcial de Impuestos (Marzo, Junio, Septiembre)
2.9	Retenciones Impuestos de Renta (por uso de Tarjeta de crédito y débito)

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Figura 15

Fragmento del presupuesto (Otros)

COD.	Egresos
2.10	Otros
2.10	Depreciación
2.10	Efectivos Prestados (Empleados)
2.10	Gastos Financiero
2.10	Investigación y Desarrollo
2.10	Otros gastos

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

En la figura 15, se determina que las cuentas no pertenecen a ninguna de las anteriores, por ende, con el fin de simplificar la plantilla para el uso en la empresa, se clasificaron en la misma sección.

El plan presupuestario fue realizado con las partidas presentadas anteriormente y con los datos suministrados por el gerente, quien estuvo presente en la elaboración de un presupuesto oficial por primera vez en la empresa.

En la preparación del presupuesto de la empresa, se utilizaron los datos mensuales para cada monto, es decir, las cuentas que se pagan anual, semestral y trimestralmente, se dividieron para que los datos se segreguen en pagos mensuales, pero por razones de confidencialidad, la empresa no aceptó publicarlos en esta investigación.

También, la plantilla presupuestaria posee una sección donde los gerentes pueden estudiar cuáles son las utilidades al final del presupuesto y qué esperan al final del periodo, como se muestra en la figura 16.

Figura 16

Fragmento del presupuesto (Utilidades)

Utilidad neta antes de impuestos
Gastos de impuestos sobre el ingreso
Utilidad Neta

Fragmento del presupuesto. Fuente: propia.

Como se ha podido observar, la Fábrica de Conos Victoria S.A. suma más de 75 años en producción continua, su camino ha sido exitoso, ya que se mantiene vigente en un mercado siempre cambiante, pero ha luchado sin instrumentos, como lo representa el presupuesto. Han sobrevivido con un manejo empírico, familiar, muy cercano por parte de los encargados, pero para afrontar el futuro, se requiere cambiar el modelo hasta ahora utilizado. Se requiere un mejoramiento continuo, ya que los números demuestran que, aunque tengan meses de bajas ventas como lo

son octubre y septiembre, sí tienen excelentes meses como lo son diciembre y enero, que los han mantenido como líderes dentro de esta línea de productos.

En la siguiente figura, se muestra cómo se realizó la plantilla presupuestaria de la empresa, la cual se ofrece como un recurso innovador, dentro de lo que ha sido la administración de la empresa. La extensión de la plantilla es más grande que la página utilizada, por lo tanto, se tomó la decisión de incorporarla a la presentación de manera recortada, para darse una idea de cómo se presentó a la empresa y confirmar el resultado obtenido dentro de esta investigación.

Asimismo, se aclara que los datos presentados en esta plantilla presupuestaria son montos aproximados de los que posee el balance de la Fábrica de Conos Victoria S.A., para probar que el presupuesto está dando la correlación de los datos, se presenta así por temas de confidencialidad de los datos financieros.

Figura 17

Propuesta de plantilla de presupuesto (Recortada para la presentación)

Compañía Fábrica de Conos Victoria S.A.																
Presupuesto 2020																
Partidas/ Meses	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			
	Presupuestado	Real	Diferencia	Presupuestado	Real	Diferencia	Presupuestado	Real	Diferencia	Presupuestado	Real	Diferencia	Presupuestado	Real	Diferencia	
Saldo Inicial																
Ingresos:																
1 Ventas	€ 50 000 000,00	€ 55 000 000,00	-€ 5 000 000,00	€ 50 000 000,00	€ 45 000 000,00	€ 5 000 000,00	€ 50 000 000,00	€ 45 000 000,00	€ 5 000 000,00	€ 50 000 000,00	€ 45 000 000,00	€ 5 000 000,00	€ 50 000 000,00	€ 45 000 000,00	€ 5 000 000,00	
1 Cuentas por Cobrar a Empleados	€ 350 000,00	€ 323 000,00	€ 27 000,00	€ 350 000,00	€ 323 000,00	€ 27 000,00	€ 350 000,00	€ 323 000,00	€ 27 000,00	€ 350 000,00	€ 323 000,00	€ 27 000,00	€ 350 000,00	€ 323 000,00	€ 27 000,00	
1 Cuentas por Cobrar (Cliente) de Periodos Anteriores	€ 1 400 000,00	€ 1 379 000,00	€ 21 000,00	€ 1 400 000,00	€ 1 379 000,00	€ 21 000,00	€ 1 400 000,00	€ 1 379 000,00	€ 21 000,00	€ 1 400 000,00	€ 1 379 000,00	€ 21 000,00	€ 1 400 000,00	€ 1 379 000,00	€ 21 000,00	
Total de Ingresos	€ 51 750 000,00	€ 56 702 000,00	-€ 4 952 000,00	€ 51 750 000,00	€ 46 702 000,00	€ 5 048 000,00	€ 51 750 000,00	€ 46 702 000,00	€ 5 048 000,00	€ 51 750 000,00	€ 46 702 000,00	€ 5 048 000,00	€ 51 750 000,00	€ 46 702 000,00	€ 5 048 000,00	
Egresos																
Servicios básicos																
2.1 Alquileres	€ 1 880 000,00	€ 1 880 000,00	€ -	€ 1 880 000,00	€ 1 880 000,00	€ -	€ 1 880 000,00	€ 1 880 000,00	€ -	€ 1 880 000,00	€ 1 880 000,00	€ -	€ 1 880 000,00	€ 1 880 000,00	€ -	
2.1 Agua	€ 360 000,00	€ 350 000,00	€ 10 000,00	€ 360 000,00	€ 350 000,00	€ 10 000,00	€ 360 000,00	€ 350 000,00	€ 10 000,00	€ 360 000,00	€ 350 000,00	€ 10 000,00	€ 360 000,00	€ 350 000,00	€ 10 000,00	
2.1 Electricidad	€ 1 600 000,00	€ 1 750 000,00	-€ 150 000,00	€ 1 600 000,00	€ 1 580 000,00	€ 20 000,00	€ 1 600 000,00	€ 1 580 000,00	€ 20 000,00	€ 1 600 000,00	€ 1 580 000,00	€ 20 000,00	€ 1 600 000,00	€ 1 580 000,00	€ 20 000,00	
2.1 Gas Propano	€ 1 400 000,00	€ 1 375 000,00	€ 25 000,00	€ 1 400 000,00	€ 1 375 000,00	€ 25 000,00	€ 1 400 000,00	€ 1 375 000,00	€ 25 000,00	€ 1 400 000,00	€ 1 375 000,00	€ 25 000,00	€ 1 400 000,00	€ 1 375 000,00	€ 25 000,00	
2.1 Telefono e internet	€ 160 000,00	€ 157 000,00	€ 3 000,00	€ 160 000,00	€ 157 000,00	€ 3 000,00	€ 160 000,00	€ 157 000,00	€ 3 000,00	€ 160 000,00	€ 157 000,00	€ 3 000,00	€ 160 000,00	€ 157 000,00	€ 3 000,00	
Remuneraciones y prestaciones																
2.2 Aguinaldo	€ 1 250 000,00	€ 1 275 000,00	-€ 25 000,00	€ 1 250 000,00	€ 1 225 000,00	€ 25 000,00	€ 1 250 000,00	€ 1 225 000,00	€ 25 000,00	€ 1 250 000,00	€ 1 225 000,00	€ 25 000,00	€ 1 250 000,00	€ 1 225 000,00	€ 25 000,00	
2.2 Cargos Sociales	€ 4 000 000,00	€ 4 000 000,00	€ -	€ 4 000 000,00	€ 4 000 000,00	€ -	€ 4 000 000,00	€ 4 000 000,00	€ -	€ 4 000 000,00	€ 4 000 000,00	€ -	€ 4 000 000,00	€ 4 000 000,00	€ -	
2.2 Estudios seminarios/capacitaciones	€ 50 000,00	€ 100 000,00	-€ 50 000,00	€ 50 000,00	€ 48 500,00	€ 1 500,00	€ 50 000,00	€ 48 500,00	€ 1 500,00	€ 50 000,00	€ 48 500,00	€ 1 500,00	€ 50 000,00	€ 48 500,00	€ 1 500,00	
2.2 Prestaciones Legales	€ 250 000,00	€ 250 000,00	€ -	€ 250 000,00	€ 250 000,00	€ -	€ 250 000,00	€ 250 000,00	€ -	€ 250 000,00	€ 250 000,00	€ -	€ 250 000,00	€ 250 000,00	€ -	
2.2 Seguro Riesgo de Trabajo	€ 540 000,00	€ 540 000,00	€ -	€ 540 000,00	€ 540 000,00	€ -	€ 540 000,00	€ 540 000,00	€ -	€ 540 000,00	€ 540 000,00	€ -	€ 540 000,00	€ 540 000,00	€ -	
2.2 Sueldos	€ 14 500 000,00	€ 13 000 000,00	€ 1 500 000,00	€ 14 500 000,00	€ 14 750 000,00	-€ 250 000,00	€ 14 500 000,00	€ 14 750 000,00	-€ 250 000,00	€ 14 500 000,00	€ 14 750 000,00	-€ 250 000,00	€ 14 500 000,00	€ 14 750 000,00	-€ 250 000,00	
Rutas y vehículos																
2.3 Viaticos	€ 700 000,00	€ 800 000,00	-€ 100 000,00	€ 700 000,00	€ 685 000,00	€ 15 000,00	€ 700 000,00	€ 685 000,00	€ 15 000,00	€ 700 000,00	€ 685 000,00	€ 15 000,00	€ 700 000,00	€ 685 000,00	€ 15 000,00	
2.3 Arrendamiento vehiculo	€ 420 000,00	€ 420 000,00	€ -	€ 420 000,00	€ 420 000,00	€ -	€ 420 000,00	€ 420 000,00	€ -	€ 420 000,00	€ 420 000,00	€ -	€ 420 000,00	€ 420 000,00	€ -	
2.3 Combustibles y Lubricantes (Vehiculos)	€ 400 000,00	€ 550 000,00	-€ 150 000,00	€ 400 000,00	€ 850 000,00	€ 450 000,00	€ 400 000,00	€ 850 000,00	€ 450 000,00	€ 400 000,00	€ 850 000,00	€ 450 000,00	€ 400 000,00	€ 850 000,00	€ 450 000,00	
2.3 GPS Vehiculos	€ 40 000,00	€ 40 000,00	€ -	€ 40 000,00	€ 40 000,00	€ -	€ 40 000,00	€ 40 000,00	€ -	€ 40 000,00	€ 40 000,00	€ -	€ 40 000,00	€ 40 000,00	€ -	
2.3 Infracciones de Tránsito	€ 15 000,00	€ 25 000,00	-€ 10 000,00	€ 15 000,00	€ 10 000,00	€ 5 000,00	€ 15 000,00	€ 10 000,00	€ 5 000,00	€ 15 000,00	€ 10 000,00	€ 5 000,00	€ 15 000,00	€ 10 000,00	€ 5 000,00	
2.3 Mantenimiento y Reparación Vehiculos	€ 300 000,00	€ 375 000,00	-€ 75 000,00	€ 300 000,00	€ 284 000,00	€ 16 000,00	€ 300 000,00	€ 284 000,00	€ 16 000,00	€ 300 000,00	€ 284 000,00	€ 16 000,00	€ 300 000,00	€ 284 000,00	€ 16 000,00	
2.3 Marchamos	€ 135 000,00	€ 135 000,00	€ -	€ 135 000,00	€ 140 000,00	-€ 5 000,00	€ 135 000,00	€ 140 000,00	-€ 5 000,00	€ 135 000,00	€ 140 000,00	-€ 5 000,00	€ 135 000,00	€ 140 000,00	-€ 5 000,00	
2.3 Parques, Peajes y Transportes	€ 350 000,00	€ 400 000,00	-€ 50 000,00	€ 350 000,00	€ 360 000,00	-€ 10 000,00	€ 350 000,00	€ 360 000,00	-€ 10 000,00	€ 350 000,00	€ 360 000,00	-€ 10 000,00	€ 350 000,00	€ 360 000,00	-€ 10 000,00	
2.3 Seguro Vehiculos	€ 220 000,00	€ 220 000,00	€ -	€ 220 000,00	€ 220 000,00	€ -	€ 220 000,00	€ 220 000,00	€ -	€ 220 000,00	€ 220 000,00	€ -	€ 220 000,00	€ 220 000,00	€ -	
Productos y ventas																
2.4 Cuentas por Pagar Proveedores	€ 100 000,00	€ 130 000,00	-€ 30 000,00	€ 100 000,00	€ 275 000,00	€ 175 000,00	€ 100 000,00	€ 275 000,00	€ 175 000,00	€ 100 000,00	€ 275 000,00	€ 175 000,00	€ 100 000,00	€ 275 000,00	€ 175 000,00	
2.4 Servicios de Displays	€ 850 000,00	€ 875 000,00	-€ 25 000,00	€ 850 000,00	€ 835 000,00	€ 15 000,00	€ 850 000,00	€ 835 000,00	€ 15 000,00	€ 850 000,00	€ 835 000,00	€ 15 000,00	€ 850 000,00	€ 835 000,00	€ 15 000,00	
2.4 Empaques	€ 4 500 000,00	€ 4 750 000,00	-€ 250 000,00	€ 4 500 000,00	€ 4 510 000,00	-€ 10 000,00	€ 4 500 000,00	€ 4 510 000,00	-€ 10 000,00	€ 4 500 000,00	€ 4 510 000,00	-€ 10 000,00	€ 4 500 000,00	€ 4 510 000,00	-€ 10 000,00	
2.4 Gastos por Ventas	€ 185 000,00	€ 190 000,00	-€ 5 000,00	€ 185 000,00	€ 183 000,00	€ 2 000,00	€ 185 000,00	€ 183 000,00	€ 2 000,00	€ 185 000,00	€ 183 000,00	€ 2 000,00	€ 185 000,00	€ 183 000,00	€ 2 000,00	
2.4 Materia Prima	€ 7 000 000,00	€ 8 250 000,00	-€ 1 250 000,00	€ 7 000 000,00	€ 6 980 000,00	€ 20 000,00	€ 7 000 000,00	€ 6 980 000,00	€ 20 000,00	€ 7 000 000,00	€ 6 980 000,00	€ 20 000,00	€ 7 000 000,00	€ 6 980 000,00	€ 20 000,00	
2.4 Página Web y Dominios	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ -	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ -	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ -	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ -	€ 15 000,00	€ 15 000,00	€ -	
2.4 Publicidad y Mercadeo	€ 230 000,00	€ 250 000,00	-€ 20 000,00	€ 230 000,00	€ 200 000,00	€ 30 000,00	€ 230 000,00	€ 200 000,00	€ 30 000,00	€ 230 000,00	€ 200 000,00	€ 30 000,00	€ 230 000,00	€ 200 000,00	€ 30 000,00	
2.4 Relaciones públicas	€ 20 000,00	€ 30 000,00	-€ 10 000,00	€ 20 000,00	€ 15 000,00	€ 5 000,00	€ 20 000,00	€ 15 000,00	€ 5 000,00	€ 20 000,00	€ 15 000,00	€ 5 000,00	€ 20 000,00	€ 15 000,00	€ 5 000,00	
2.4 Software (Postouch)	€ 20 000,00	€ 20 000,00	€ -	€ 20 000,00	€ 20 000,00	€ -	€ 20 000,00	€ 20 000,00	€ -	€ 20 000,00	€ 20 000,00	€ -	€ 20 000,00	€ 20 000,00	€ -	
Servicios comerciales																
2.5 Papelería y Útiles de Oficina	€ 85 000,00	€ 100 000,00	-€ 15 000,00	€ 85 000,00	€ 70 000,00	€ 15 000,00	€ 85 000,00	€ 70 000,00	€ 15 000,00	€ 85 000,00	€ 70 000,00	€ 15 000,00	€ 85 000,00	€ 70 000,00	€ 15 000,00	
2.5 Servicios Profesionales (Contabilidad)	€ 95 000,00	€ 95 000,00	€ -	€ 95 000,00	€ 95 000,00	€ -	€ 95 000,00	€ 95 000,00	€ -	€ 95 000,00	€ 95 000,00	€ -	€ 95 000,00	€ 95 000,00	€ -	
2.5 Servicios Profesionales (Chaso DelValle LAB)	€ 30 000,00	€ 30 000,00	€ -	€ 30 000,00	€ 30 000,00	€ -	€ 30 000,00	€ 30 000,00	€ -	€ 30 000,00	€ 30 000,00	€ -	€ 30 000,00	€ 30 000,00	€ -	
2.5 Timbre de educación y cultura	€ 2 500,00	€ 2 500,00	€ -	€ 2 500,00	€ 2 500,00	€ -	€ 2 500,00	€ 2 500,00	€ -	€ 2 500,00	€ 2 500,00	€ -	€ 2 500,00	€ 2 500,00	€ -	
Mantenimiento																
2.6 Gastos Limpieza y Aseo	€ 100 000,00	€ 175 000,00	-€ 75 000,00	€ 100 000,00	€ 98 000,00	€ 2 000,00	€ 100 000,00	€ 98 000,00	€ 2 000,00	€ 100 000,00	€ 98 000,00	€ 2 000,00	€ 100 000,00	€ 98 000,00	€ 2 000,00	
2.6 Mantenimiento y Reparación Instalaciones	€ 250 000,00	€ 375 000,00	-€ 125 000,00	€ 250 000,00	€ 260 000,00	-€ 10 000,00	€ 250 000,00	€ 260 000,00	-€ 10 000,00	€ 250 000,00	€ 260 000,00	-€ 10 000,00	€ 250 000,00	€ 260 000,00	-€ 10 000,00	
2.6 Mantenimiento y Reparación Maquinaria y Equipo	€ 650 000,00	€ 700 000,00	-€ 50 000,00	€ 650 000,00	€ 630 000,00	€ 20 000,00	€ 650 000,00	€ 630 000,00	€ 20 000,00	€ 650 000,00	€ 630 000,00	€ 20 000,00	€ 650 000,00	€ 630 000,00	€ 20 000,00	
2.6 Mantenimiento y Reparación Mobiliario y Equipo	€ 20 000,00	€ 45 000,00	-€ 25 000,00	€ 20 000,00	€ 23 500,00	-€ 3 500,00	€ 20 000,00	€ 23 500,00	-€ 3 500,00	€ 20 000,00	€ 23 500,00	-€ 3 500,00	€ 20 000,00	€ 23 500,00	-€ 3 500,00	
Incobrables																
2.7 Cuentas Incobrables	€ 50 000,00	€ 70 000,00	-€ 20 000,00	€ 50 000,00	€ 40 000,00	€ 10 000,00	€ 50 000,00	€ 40 000,00	€ 10 000,00	€ 50 000,00	€ 40 000,00	€ 10 000,00	€ 50 000,00	€ 40 000,00	€ 10 000,00	
Servicios sociales																
2.8 Cuotas Asociaciones	€ 120 000,00	€ 150 000,00														

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusión general

Se concluye que se logró formular con éxito el proceso presupuestario, el cual demostró ser una herramienta indispensable para el crecimiento empresarial y orden organizacional.

5.1.2 Conclusiones específicas

5.1.2.1 Situación actual en el campo financiero y organizacional

- El problema que más le afecta a la organización es la falta de un plan estratégico donde puedan ordenar los objetivos organizacionales para cada periodo. Siendo este importante porque el presupuesto debe responder a los objetivos planeados en el plan estratégico y su carencia afecta la toma de decisiones para este presupuesto. Por ende, se basan en históricos únicamente para esta toma de decisiones.
- Uno de los aspectos más importantes que se pueden remarcar es la amenaza de los costos altos de transporte internacional, los cuales han impedido negociaciones con empresas del extranjero que permitirían una superación inmensa dentro de la compañía.
- Se concluye que la mala organización de la planta afecta en el orden de la producción y la cantidad que se produce en el mismo periodo de tiempo. Aunque se observa que la cantidad de producción para la demanda es la

adecuada para la rotación de inventarios. Pero en un eventual crecimiento de ventas, puede que este aspecto sea fundamental en la producción.

- La publicidad y mercadeo son aspectos fundamentales para que la empresa pueda crecer dentro del mercado nacional e internacional, sin embargo, la empresa no ha tenido una adecuada organización dentro de este aspecto, porque no reservan los fondos necesarios para estas categorías de igual importancia para un crecimiento empresarial.
- La innovación se ha logrado manejar muy lentamente, aunque constante, ya que se pretende sacar nuevos productos en el futuro, los cuales están en pruebas en este momento. Es positivo para la empresa el posible crecimiento con esta totalmente nueva línea de producto para su mejora continua, aunque, como se mencionó antes, este depende de cómo manejen la promoción de dicho producto, porque la Fábrica no maneja una inversión alta en publicidad y mercadeo.
- La empresa tiene una excelente relación con sus proveedores y en caso de pagos, no existe ningún problema con ellos. En casos de problemas dentro de la empresa por falta de materia prima o que uno de los proveedores tiene escasez de producto, la Fábrica maneja una lista de proveedores que logran sustentar las necesidades básicas sin problemas.
- La Fábrica de Conos Victoria S.A. es una empresa familiar que se administra de manera simple, sin muchos procesos ni burocracia, lo cual es positivo y negativo al mismo tiempo. Por una parte, la empresa puede tomar decisiones rápido en momentos de crisis, así como afrontar las situaciones eficiente y

eficazmente. Mientras que la falta de procesos y burocracia implica la falta de registros en la toma de decisiones y cuando una situación similar suceda y la administración de turno no sepa qué hacer, esos registros podrían enrumbar de nuevo a la empresa para superar la crisis.

- La caja chica de la empresa se ha utilizado para sus gastos; esta costumbre, con ayuda del presupuesto, se espera que se utilice de manera correcta y sea solo para gastos menores de la empresa.
- La capacitación constante es fundamental en la empresa, para que los empleados puedan realizar sus labores de manera adecuada y gracias a este proceso puedan crear con calidad el producto final sin ningún inconveniente.

5.1.2.2 Estrategia financiera, organizativa y gestión gerencial

- Los pasivos son una de las estrategias que muchas empresas utilizan para solventar sus gastos sin afectar sus ingresos de manera drástica, sin embargo, se concluye que la misma está ausente en la empresa, y se observa que sería fundamental para que pueda generar más ingresos y solventar adecuadamente sus responsabilidades.
- Se considera que, con la ayuda del presupuesto, se generaría una mejora en las actividades de mercadeo, ya que los clientes tienen poco acercamiento con la marca, además, se observa la poca identidad de la marca dentro del consumidor final y esto afecta en las ventas finales de la empresa. Con una publicidad de recordación, se da una mejoría para que los clientes vean la marca y puedan identificarse con ella.

- Dentro de la organización, se observa que los empleados no se encuentran tan identificados con la empresa, por ello, se propone una idea de visión y misión, para que tanto los clientes como sus colaboradores se unan a la empresa y sientan que están colaborando para un bien mayor, además, que estén agradecidos dentro de la Fábrica.
- La capacitación ha sido importante para la mejora continua de la organización y se espera que este proceso continúe de igual manera para beneficiar tanto a sus colaboradores como a la empresa.
- Se concluye que el presupuesto solucionaría algunas de las faltas que tiene la empresa, para que puedan generar más ingresos gracias al orden financiero que este generará, con el fin de que la empresa pueda invertir en el crecimiento y el mantenimiento del equipo.

5.1.2.3 Diseño del proceso presupuestario

- Se estima que en este momento es cuando la empresa puede arriesgarse e innovar para seguir en la competencia continua dentro del mercado, por ende, se concluye que, dentro del diseño del presupuesto, se coloquen partidas que colaboren a este fin y puedan reservar un monto adecuado para ese crecimiento periodo a periodo.
- En el diseño de este presupuesto, es importante para la empresa el ahorro, ya que, a lo largo de los años, ese ha sido su único recurso para el pago de sus responsabilidades; aunque, con la adecuada colaboración del investigador, puede incursionar en diferentes maneras para estos pagos,

como lo son los préstamos o comprar a crédito; estos son de mucha ayuda para la organización del efectivo de la empresa.

- Al no tener un plan estratégico donde puedan colocar sus objetivos, se espera que, con las reuniones realizadas cada año, las cuales empezaron este año, puedan crear una excelente estrategia de negocios y darle una utilidad al presupuesto que se arma para este propósito de crecimiento que tiene la empresa.
- Se espera que, con este presupuesto, puedan verificar y controlar los datos presupuestados, los datos reales que se gastaron y las diferencias que se generan a partir de esos datos, con el fin de que puedan ajustarlo para el siguiente periodo, dándoles un método de autoaprendizaje visual hacia los históricos que genera el presupuesto.
- El control de los ingresos y los gastos en una organización es de los más importantes, ya que gracias a este se puede verificar hacia dónde va la empresa y si va generando las ganancias adecuadas para la subsistencia en el siguiente periodo.
- La gran cantidad de partidas que posee la empresa para el presupuesto es esencial, ya que, cuanto más diversificado esté el presupuesto, más control se tiene para cada partida, además, se puede observar hacia dónde va el dinero y para qué es.
- Para este plan de presupuesto, se concluye que la empresa le da visto bueno y que la división mensual genera un mejor control por periodo, para que los gerentes manejen la empresa y puedan presupuestar ordenadamente.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Situación actual en el campo financiero y organizacional

- El principal problema que posee la empresa dentro de la situación actual es la falta de planeación estratégica donde puedan planear cuidadosamente los pasos a seguir durante el periodo, por ende, se recomienda incorporar una planeación estratégica, para que la empresa pueda realizar sus actividades siguiendo unos objetivos. Además, para que el presupuesto responda a este y planeen con más facilidad los montos por presupuestar para cada partida.
- Los costos internacionales son un aspecto que afecta a cada una de las empresas del país y hay que hacerles frente de la mejor manera para crecer, por ende, se recomienda realizar negociaciones con empresas extranjeras, donde se confeccione una alianza para los productos y puedan colaborar con el costo del envío, con el fin de que ambas partes salgan beneficiadas para la venta final del producto.
- La Fábrica de Conos Victoria S.A. ha producido conos para helado desde 1943 y siempre ha estado en la misma edificación, por lo que se ha visto afectada debido al constante crecimiento que tiene la empresa desde ese entonces, por ende, se recomienda buscar un posible cambio de planta donde puedan organizar de una mejor manera la fábrica, con el fin de organizar la producción fácilmente. Si, por razones económicas, esta alternativa es alejada de la realidad, la empresa puede optar por un reacomodo más adecuado de la maquinaria, donde puedan utilizar únicamente el espacio necesario para cada máquina.

- Dentro de los temas publicitarios, se recomienda tomarlos más en cuenta y arriesgarse para que los clientes finales puedan identificar la marca con facilidad. Se puede comenzar con publicidad de recordación dentro de las redes sociales y luego llegar a una alianza de vendedores finales como la POPS, para que, dentro de la publicidad de esta, se vea reflejado el cono y los clientes puedan ver la marca.
- La toma de decisiones es fundamental para la empresa, por esto, las toman con rapidez, sin los registros pertinentes del momento que se está pasando. Asimismo, se recomienda un ingreso de registros sobre cada toma de decisiones, para que los mandos medios puedan tomar decisiones y haya un proceso por seguir para cada situación, librando las ocupaciones que poseen los gerentes.
- El manejo de la caja chica siempre se debe utilizar para gastos menores de la empresa, por ende, se recomienda que, con un sano presupuesto, puedan distribuir los dineros durante el mes y no les afecte en momentos de grandes pagos como aguinaldos.
- Los problemas financieros se encuentran en cada empresa en algún momento de su existencia, por eso, se recomienda reducir los préstamos para los empleados, ya que pueden estar afectando su economía, porque no tienen controles para este tipo de transacciones y se utiliza la confianza para los pagos.

5.2.2 Estrategia financiera, organizativa y gestión gerencial

- Los pasivos ayudan a solventar problemas a largo plazo, donde colaboran al crecimiento de la empresa sin afectar sus ingresos ni capital social. Por esto, se recomienda que la empresa opte por préstamos bancarios para solventar algunas de sus responsabilidades y al pagar a tiempo, sin afectar sus ingresos, se verá reflejado un crecimiento en sus finanzas.
- Como se mencionó anteriormente, una buena publicidad es adecuada para que la empresa pueda estar presente dentro de la mente del consumidor, por ello, se recomienda no solo hacer publicaciones en redes sociales, también se puede utilizar la contratación de demostradoras para el lanzamiento de los nuevos productos o, asimismo, utilizarlos como método de recordación.
- La misión y la visión enseñan quién es la empresa y para dónde se dirige, estas funcionan para que los empleados y el público se sientan identificados, además de sentir aprecio por la marca y la empresa en general. Por lo cual, se recomienda una actualización de estas, para que la empresa pueda afianzar los vínculos con los empleados y sus clientes.
- Dentro de la Fábrica de Conos Victoria S.A., las capacitaciones han estado presentes en todo proceso fundamental, pero la salud financiera tanto de los empleados como de los gerentes ha tenido momentos de dificultad, por lo que se recomienda hacer capacitaciones en este ámbito.

5.2.3 Diseño del proceso presupuestario

- En la aplicación del plan presupuestario, se estima que, con la incorporación de partidas, la empresa empiece a separar sus ingresos para la innovación y mantenerse en el mercado como líder, por ende, se recomienda el uso exhaustivo de estas partidas en cada periodo, para que la empresa pueda lograr sus objetivos a corto y largo plazo, así como mejorar sus finanzas.
- Los préstamos bancarios han ayudado a múltiples empresas para salir adelante, por consiguiente, se recomienda que, con la utilización de este método y otros créditos, puedan liberar presión en sus arcas y hacer sus pagos responsablemente.
- Para que este plan presupuestario funcione dentro de la empresa, es importante aclarar la importancia de un plan estratégico, con el fin de que el presupuesto pueda basarse en él. Un plan estratégico es indispensable y se recomienda empezar a planearlo lo más pronto posible, para solventar las necesidades de la empresa eficiente y eficazmente.
- El uso del plan presupuestario beneficiará a la empresa, por lo que la organización debe recordar que el control de los datos dentro del presupuesto siempre sea lo más acertado posible a la realidad, entonces, se recomienda que la Fábrica de Conos Victoria S.A. lleve un control y manejo del presupuesto cuidadosamente y utilizarlo en cada periodo, para que puedan verificar con sus históricos cómo ha avanzado la empresa y liberen presión tanto en la revisión de los ingresos como en los gastos.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 Propuesta: implementación de la plantilla de presupuesto.

6.1.1 Importancia

De acuerdo con la investigación, se concluye que, de inmediato, es necesario introducir en la administración de la empresa la plantilla de presupuesto que se desarrolló, a fin de iniciar un proceso de cambio y modernización en el manejo de la información contable y la toma de decisiones, que conlleve, así mismo, hacia el desarrollo de la empresa.

6.1.2 Justificación

Debido a que Fábrica de Conos Victoria S.A. es una empresa con más de 75 años en el mercado, existen rezagos en algunos de los aspectos de la administración y planeación de estrategias; por eso, iniciar el proceso de cambio con la introducción de esta herramienta apunta a que empiece un proceso sistemático de cambios significativos en la administración actual.

6.1.3 Objetivo general

Implementar la plantilla presupuestaria en la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A. para ejecutarse a partir del año 2020.

6.1.4 Objetivos específicos

- Establecer las necesidades de equipo que posee la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A. para implementar la plantilla presupuestaria.

- Cargar la plantilla presupuestaria dentro de los servidores de la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A. para su uso cotidiano.
- Capacitar al personal para el manejo adecuado de la plantilla presupuestaria.

6.1.5 Lugar de desarrollo

Se realizará en el Departamento Financiero de la empresa Fábrica de Conos Victoria S.A., la cual se encuentra ubicada en San José, específicamente, 75 metros al sur del antiguo Cine Líbano, en la calle 10, entre avenidas 5 y 7.

6.1.6 Empresa y población

Se realizará en la Fábrica de Conos Victoria S.A.; la población que participará en la propuesta es la gerencia de la empresa y sus asistentes, para que en conjunto se pueda utilizar adecuadamente.

6.1.7 Presupuesto

El presupuesto para esta propuesta se estima que sea de cero, ya que el equipo que se utilizará para la implementación de esta plantilla presupuestaria es el adecuado que ya posee la empresa. Además, la cantidad de tiempo que se utilizará para capacitar al personal es de 3 horas máximo, dentro de la jornada laboral, por ende, no afectaría en los costos de la propuesta, porque son horas pagadas por la empresa.

Además, para llenar la plantilla presupuestaria, se espera que se utilice aproximadamente un día completando los datos, lo cual se realizará con el gerente

general y accionista mayoritario, por lo que no afectará el presupuesto de esta investigación.

6.1.8 Desarrollo de la propuesta

El primer paso para la implementación de la plantilla presupuestaria es verificar el equipo que posee la empresa; se confirma que cuenta con suficientes computadoras con servidor compartido, donde se puede modificar el presupuesto desde cualquier ordenador. Esto es una facilidad para manejarlo. Por ende, se confirma que, dentro de esta actividad, se tomará un tiempo estimado de 30 minutos, para la verificación de los equipos dentro de las oficinas y el servidor compartido.

Luego de la verificación del equipo de la Fábrica de Conos Victoria S.A., se espera cargar dentro del servidor la plantilla presupuestaria para su uso dentro de la organización. Asimismo, se llenará la plantilla con la información numérica de la empresa, con el fin de planificar cuáles son los montos por reservar para cada partida utilizada dentro de la Fábrica. Dentro de esta actividad, se espera que se tome un día para que la plantilla esté completamente llena y sea útil para la Fábrica de Conos Victoria S.A. Sin embargo, para que la plantilla sea de utilidad, se necesita que el personal esté capacitado adecuadamente para su uso.

El uso de la plantilla presupuestaria es de mucho cuidado, por ello la capacitación del personal es indispensable para que se emplee adecuadamente y sea de utilidad en la empresa durante los siguientes periodos. Esta capacitación se realizará en el Departamento Financiero de la empresa y se les aplicará a los gerentes, así como

a sus asistentes. Asimismo, se les mostrará el uso de cada partida para el control de los ingresos y los egresos.

En la actividad mencionada, se espera utilizar un tiempo estimado de tres horas, las cuales se efectuarán dentro de la jornada laboral, para que el personal esté debidamente entrenado en el uso de la plantilla.

Para generar un acercamiento a la plantilla, es importante el mantenimiento de esta agregando partidas que se pueden ir generando durante el tiempo del uso, con el fin de que se mantenga actualizado y evitar inconvenientes futuros.

Cuadro 2

Actividades para la implementación de la plantilla de presupuesto.

#	Actividad	Tiempo estimado	Costo
1	Verificación de equipo de cómputo.	1 hora	No tiene ningún costo.
2	Ingresar la plantilla en el sistema.	15 minutos	No tiene ningún costo.
3	Ingresar información numérica en la plantilla.	Un día	No tiene ningún costo.
4	Capacitar al personal.	3 horas	No tiene ningún costo.
5	Sesión de seguimiento.	3 horas	No tiene ningún costo.

Fuente: propia.

Bibliografía consultada

ASALE, R. (2019). presupuesto. Revisado: 30 de septiembre. Tomado de: <https://dle.rae.es/?id=U7qM4mB>

Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. (4a. ed.) Pearson Educación. Tomado de La Biblioteca Virtual de la Universidad Hispanoamericana.

Caro, L. (2019). 7 técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos. Revisado: 5 de septiembre. Tomado de: <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

Cedeño Gómez, Á. (2013). *Administración* (3rd ed.). San José: EUNED.

Chiavenato, I. (2019). Planeación estratégica. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de La Biblioteca Virtual de la Universidad Hispanoamericana.

Constanza, M., Parra, R., María, L. (2016). Presupuestos. (2a. ed.) Pearson Educación. Tomado de La Biblioteca Virtual de la Universidad Hispanoamericana.

Guzovsky, M., Glusman, S., Lekerman, T., & Farbiarz, B. (2016). CUCURUCHO PARA HELADOS – Su historia y origen. Revisado: 26 de agosto. Tomado de: <http://www.carriloboinforma.com.ar/cucurucho-para-helados-su-historia-y-origen>

Hernández, R., Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana. Tomado de La Biblioteca Virtual de la Universidad Hispanoamericana.

Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (15a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de La Biblioteca Virtual de la Universidad Hispanoamericana.

Pimienta, J. (2018). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. Tomado de La Biblioteca Virtual de la Universidad Hispanoamericana.

TEC, E. (2016). *Guía Trabajos de Graduación* (1st ed.). Cartago: TEC. Tomado de: https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/guia_tfg_v2016.pdf

Anexos

Anexo 1

Entrevista

Entrevistados: Luis Fernández Aragonés y Sergio Ortiz Fernández

Puestos: gerente general y gerente comercial

Hora y fecha: miércoles 24 de septiembre de 2019 a las 13 horas con 30 minutos.

Lugar: Fábrica de Conos Victoria S.A.

1. Explique brevemente cuáles tareas desempeña en su área de trabajo.
2. ¿Cuándo y cómo nació la Fábrica de Conos Victoria S.A.?
3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa en la actualidad?
5. ¿Cuáles son las debilidades y amenazas que afectan a la empresa en la actualidad?
6. ¿La empresa posee un plan estratégico?
7. ¿Cómo se encuentra la situación actual de la empresa tanto financiera como organizacional?
8. ¿Cuáles considera usted que son los mayores problemas con base en el presupuesto?
9. ¿Cuáles son los costos de la empresa, contando los mecanismos de distribución, venta, promoción, materia prima, entre otros?
10. ¿Cómo administran el presupuesto dentro de la Fábrica?

11. En los periodos anteriores, ¿cómo han presentado el presupuesto de la compañía?
12. ¿Cuáles son las expectativas que tienen relacionadas con tener un plan de presupuesto estructurado para la empresa?
13. ¿Cuál es la rentabilidad esperada para el siguiente periodo?
14. ¿Tiene usted algún proyecto de importancia que afecte futuros presupuestos?

Anexo 2

Plantilla presupuestaria



Presupuesto
Fabrica de Conos Vi