



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS, ECONOMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION  
FINANZAS  
CAMPUS BARBULA

DISEÑO DE UN PLAN PRESUPUESTARIO EN EL MARCO DE LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TURÍSTICO, CON EL  
PROPÓSITO DE LOGRAR UN MEJOR CONTROL FINANCIERO.  
CASO DE ESTUDIO: “DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA  
EMPRESA INVETURCA, C.A.”

Autora:

Carrasquero, Francis

Bárbula, Noviembre de 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS, ECONOMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION  
FINANZAS  
CAMPUS BARBULA

DISEÑO DE UN PLAN PRESUPUESTARIO EN EL MARCO DE LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TURÍSTICO, CON EL  
PROPÓSITO DE LOGRAR UN MEJOR CONTROL FINANCIERO.  
CASO DE ESTUDIO: “DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA  
EMPRESA INVETURCA, C.A.”

Autora:

Carrasquero, Francis

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración de  
Empresas Mención Finanzas.

Bárbula, Noviembre de 2012



## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso por haberme dado la oportunidad de existir así como la  
guía por el buen camino.

A mi Madre Elisabett Infante por ser ella la luz que guía mis caminos después  
de Dios y la fuerza que me sostiene así como también es ella la que me impulsa a  
seguir adelante ya que aún hay mucho que recorrer.

A mi hermana por suayuda incondicional.

A mi sobrina Verónica por formar parte de mi vida.

A mi Familia por darme todo el apoyo, la confianza así como también vivir  
momentos de adversidades y alegrías.

A mis amigas, Yusneira y María por permitirme formar parte de su vínculo  
social y su apoyo en este logro.

A todas las demás personas que me apoyaron de una u otra manera les dedico  
mi triunfo y mi esfuerzo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por sobre todas las cosas, por haberme permitido pertenecer a este mundo.

A la Directiva de la Empresa INVETURCA C.A, por permitirme desarrollar mi trabajo de grado en ella.

A la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de especializarme como profesional.

A los Profesores: Pedro Juan, Rafael Blanco, Egle de Blanco y demás profesores, por su esmero en mi formación académica y asesoría en el desarrollo de mi trabajo de grado.

A mi Tutor Eduardo Vera por haber contribuido al logro alcanzado.

A todas aquellas personas las cuales no se encuentran aquí pero saben que están en mi corazón les estoy muy agradecida.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA



**DISEÑO DE UN PLAN PRESUPUESTARIO EN EL MARCO DE LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TURÍSTICO, CON  
EL PROPÓSITO DE LOGRAR UN MEJOR CONTROL FINANCIERO.  
CASO DE ESTUDIO: “DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE  
LA EMPRESA INVETURCA, C.A.”**

**AUTOR:** Francis Carrasquero

**TUTOR:** Eduardo Vera

**FECHA:** Octubre 2012

**RESUMEN**

La investigación presentada está enfocada en el diseño de un plan presupuestario en el marco de la planificación estratégica para el sector turístico, con el propósito de lograr un mejor control financiero, caso de estudio el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A, está considerada un proyecto factible, que presento como objetivos específicos el diagnosticar la situación actual del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A en relación con la estructura presupuestaria, descripción de los elementos que conforman la estructura presupuestaria de la empresa y se establecieron los elementos que forman parte del presupuesto del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A. Se realizo la observación directa y se aplico un cuestionario a los empleados, la población y la muestra está conformado por los 7 personas que forman parte de la administración de dicho departamento en estudio. Luego de aplicar el instrumento a la muestra y de su análisis se concluyo que la elaboración de los presupuestos es de gran utilidad para las empresas ya que permite evaluar su situación financiera en un período determinado y es de gran ayuda para la toma de decisiones.

**Palabra clave:** Presupuesto, Control Financiero, Planificación Estratégica.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
GRADUATE SCHOOL OF ECONOMIC  
SCIENCES AND SOCIAL  
MANAGEMENT EMPHASIS IN MASCULINE  
FORM FINANCE COMPANIES

**DESIGN OF A BUDGET PLAN UNDER THE STRATEGIC PLANNING FOR TOURISM SECTOR,  
WITH THE AIM OF ACHIEVING BETTER FINANCIAL CONTROL.  
CASE STUDY: "DEPARTMENT OF FOOD AND BEVERAGE COMPANY IN VETURCA, CA"**

**AUTHORS:** Francis Carrasquero.  
**TUTOR:** Eduardo Vera  
**DATE:** October 2012

### **SUMMARY**

The research presented is focused on the design of a budget plan in the context of strategic planning for the tourism sector, in order to achieve better financial control, case study the food and beverage department of the company INVETURCA, CA, is considered a feasible project, I present the specific objectives diagnose the current state of food and beverage department of INVETURCA, CA in connection with the budget structure, description of the elements of the budget structure of the company and established the elements as part of the budget of the department of food and drinks INVETURCA, CA Direct observation was conducted and applied a questionnaire to employees, and the sample population is comprised of the seven people who are part of the administration of the department under study. After applying the instrument to the sample and its analysis concluded that the budgeting is useful for companies as it allows to evaluate your financial situation in a given period and is helpful for decision making.

**Keyword:** Budget, Financial Control, Strategic Planning

## INDICE GENERAL

|                                             | Pág. |
|---------------------------------------------|------|
| Dedicatoria -----                           | iv   |
| Agradecimiento -----                        | v    |
| Resumen -----                               | vi   |
| Índice General -----                        | viii |
| Índice de Cuadro -----                      | x    |
| Índice de Gráficos -----                    | xi   |
| Introducción -----                          | 12   |
| <br>                                        |      |
| <b>CAPÍTULO I</b>                           |      |
| <b>EL PROBLEMA</b>                          |      |
| Planteamiento del Problema -----            | 15   |
| Objetivos de la investigación -----         | 18   |
| Justificación -----                         | 18   |
| <br>                                        |      |
| <b>CAPÍTULO II</b>                          |      |
| <b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>            |      |
| Antecedentes -----                          | 20   |
| Base Teórica -----                          | 22   |
| Definición de Presupuesto -----             | 22   |
| Etapas del Proceso Presupuestario -----     | 23   |
| Ventajas que Brindan los Presupuestos ----- | 24   |
| Objetivos del Presupuesto -----             | 24   |
| Elementos Principales del Presupuesto ----- | 25   |
| Control Presupuestario -----                | 26   |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Clasificación del Presupuesto .....  | 27 |
| Planificación Estratégica .....      | 29 |
| Procesos de la Planificación .....   | 29 |
| Definición de términos básicos ..... | 31 |

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Tipo de investigación. ....                           | 33 |
| Diseño de la Investigación. ....                      | 33 |
| Población y Muestra. ....                             | 34 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos ..... | 35 |
| Confiabilidad y Validez.....                          | 37 |
| Técnica de Análisis.....                              | 37 |

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... 39**

### **CAPÍTULO V**

#### **PROPUESTA**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Objetivos de la Propuesta .....                  | 49 |
| Justificación de la Propuesta .....              | 50 |
| Factibilidad de Aplicación de la Propuesta ..... | 51 |
| Contenido de la Propuesta .....                  | 52 |

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 58**

#### **LISTA DE REFERENCIAS .....** 61

#### **ANEXOS .....** 62

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>CUADRO No.</b>                                                            | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Operacionalización de Objetivos Específicos -----                         | 36          |
| 2. Conocimiento sobre tipos de presupuestos -----                            | 39          |
| 3. Conocimiento de los elementos de presupuesto -----                        | 41          |
| 4. Posee el departamento políticas para la elaboración de presupuestos ----- | 42          |
| 5. Conocimiento de la importancia de los presupuestos -----                  | 44          |
| 6. Conocimiento de los costos de producción del restaurante -----            | 45          |
| 7. Necesidad de un plan presupuestario -----                                 | 46          |
| 8. Presupuesto de Ventas -----                                               | 53          |
| 9. Presupuesto de Producción -----                                           | 54          |
| 10. Presupuesto de Nomina -----                                              | 55          |
| 11. Presupuesto de Gastos Administrativos -----                              | 56          |
| 12. Estado de Resultados Proyectado -----                                    | 57          |

## ÍNDICE DE GRAFICAS

| <b>GRAFICA No.</b>                                                           | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Conocimiento sobre tipos de presupuesto. -----                            | 40          |
| 2. Conocimiento de los elementos de presupuesto -----                        | 41          |
| 3. Posee el departamento políticas para la elaboración de presupuestos ----- | 43          |
| 4. Conocimiento de la importancia de los presupuestos-----                   | 44          |
| 5. Conocimiento de los costos de producción del restaurante -----            | 45          |
| 6. Necesidad de un plan presupuestario -----                                 | 47          |
| 7. Interrelación de los presupuestos de operaciones -----                    | 56          |

## INTRODUCCION

La planificación y control de utilidades, o actividad presupuestaria es de vital importancia en todas las organizaciones, ya que es un proceso que tiene como fin ayudar a la administración eficazmente, en las importantes fases del tiempo y de las funciones de planificar y controlar, se debe destacar que también comprende el desarrollo de objetivos, establecimiento de metas, elaboración de plan estratégico y esta enfocada en ofrecer elementos necesarios para la toma de decisiones en las operaciones.

En la planificación junto con el presupuesto se desarrollan los objetivos generales de la empresa, ya que es una parte fundamental en la toma de decisiones y expresan el estado futuro general a largo plazo de la compañía, permitiendo a la organización un control y utilización más eficiente de sus recursos financieros, ya que se puede proyectar los ingresos de la empresa para un periodo determinado y los costos y gastos que se van a incurrir para la venta esperada en ese periodo.

Para la empresa INVETURCA, C.A, que es un hotel ubicado en la población de Tucacas Estado Falcón, específicamente en su departamento de alimentos y bebidas, constituye un aspecto fundamental la elaboración de un presupuesto de operaciones que le permita evaluar sus resultados financieros, debido a que en los ejercicios económicos pasados no han generado la utilidad esperada.

De acuerdo a lo antes planteado, se elabora el presente estudio que tiene como propósito establecer las bases para un diseño de un plan presupuestario en el marco de la planificación estratégica para lograr un mejor control financiero en el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A.

Para abordar el tema se procederá bajo el siguiente esquema:

El Capítulo I se titulará “El Problema”, contiene la situación problemática, en la que se hace mención la importancia de elaborar un plan presupuestario para el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, este capítulo estará conformado por el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos y la justificación del problema en la cual se plantea la razón de ser del estudio y los beneficios de su aplicación.

El Capítulo II se titulará “Marco Teórico”, contiene las bases teóricas sobre las cuales se ha fundamentado la investigación, estará conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos.

El Capítulo III se titulará “Marco Metodológico”, en este se especificará el tipo de investigación, diseño de la investigación, se determinará la población y muestra, las técnicas de instrumento y recolección de datos y técnicas de análisis.

El Capítulo IV se titulará “Análisis e Interpretación de los resultados”, se graficarán los resultados obtenidos del cuestionario aplicados, analizando cada uno de ellos.

El Capítulo V se titulará “Propuesta” que será el “Diseño de un plan presupuestario en el marco de la planificación estratégica, para el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A, con el propósito de lograr un mejor control financiero” y estará conformado por la fundamentación, objetivos y desarrollo de la propuesta.

Para finalizar el trabajo de investigación se desarrollaran una serie de conclusiones y recomendaciones donde se presentara en síntesis el análisis de la investigación, aportando ideas que permita que permitan dar respuesta a la problemática encontrada. Luego se señalaran la lista de referencias y los anexos correspondientes.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Una de las actividades preferidas por la sociedad mundial es el turismo, ya que les permite dejar atrás fronteras, para conocer nuevos lugares y es un medio de distracción y descanso en un mundo donde la vida pasa de forma agitada y acelerada, esta necesidad del hombre de trasladarse a nuevos destinos, se convierte para cada nación un reto en la atracción turística que estos puedan ofrecer, que tienen como finalidad obtener múltiples beneficios para los países.

La actividad turística en algunos países se ha convertido en la fuente principal de sus ingresos, siendo esta actividad la que les genera oportunidades de empleo y de progreso, por tal motivo se ven en la necesidad de diversificar sus actividades para cubrir las expectativas de la demanda. Es importante señalar que para poder lograr los objetivos y la obtención de beneficios económicos de las empresas dedicadas a la actividad turística, se debe tener una planificación estratégica que permita tener un mejor control financiero.

Es necesario que las empresas se organicen y planifiquen, ya que de esta forma pueden evaluar, cuantificar y aprovechar las herramientas disponibles de trabajo, tierra y capital para obtener el máximo provecho de los recursos al fijarse metas claras y precisas que los conduzcan a ellas, Scott y Etzioni (1983) señalan: “Las organizaciones son unidades sociales, colectivas o agrupaciones humanas constituidas o reconstruidas para el alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistema de pertinencias coordinadas”. (p. 33).

Las organizaciones para lograr el éxito se trazan metas para dirigir de manera eficaz el control y manejo de los recursos que poseen y de esta forma poder alcanzar los objetivos que se han planteado, esto lo realizan mediante un plan donde se coordinen y controlen los esfuerzos, recursos y actividades para el logro de dichas metas. Este plan se conoce como presupuesto y de acuerdo Del Rio González Cristóbal lo definen como: "La estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado" (p. 9).

El presupuesto como herramienta de planificación y control es un importante instrumento, ya que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos). El presupuesto también sirve de ayuda para minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, mediante esta herramienta se puede coordinar las actividades que realizan las diferentes organizaciones, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la institución por medio de la comparación de hechos y cifras reales con hechos y cifras presupuestadas, para tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

Este instrumento gerencial se refiere a un plan de acción que tiene como principal objetivo que las empresas puedan cumplir con las metas planteadas, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, es importante señalar que a través de esta herramienta

hay mejor y correcta administración de los recursos que poseen las organizaciones y de esta forma se puede asegurar la marcha de la empresa de forma integral.

Las empresas se trazan planes cuya orientación está dada al alcance de los fines que desean desarrollar en un determinado periodo en los diversos departamentos que la componen y la elaboración de un presupuesto resulta clave para este logro, aumentando la capacidad de la organización a la hora de dirigir su efectividad financiera, ya que hay un mayor control de los ingresos y egresos de la misma.

De acuerdo con lo antes mencionado, se pretende proponer un presupuesto financiero para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, C.A. que es un hotel ubicado en la Carretera Nacional Morón Coro Km 59 de Tucacas Estado Falcón, tomando en consideración que el departamento de alimentos y bebidas es una de las principales fuentes de ingresos del hotel. Para que la elaboración del presupuesto sea mas acertada se debe considerar determinados elementos como parte del entorno del negocio tales como; la inflación, aumentos de precios en materias primas, aumentos salariales, entre otras variables macroeconómicas que afectan la situación financiera de la empresa y por ende se debe tomar precaución al momento de la elaboración de la planificación para poder disminuir un poco los efectos que estos produzcan.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesaria la elaboración de un presupuesto en el marco de la planificación estratégica para el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVERTUCA, C.A, siendo este una herramienta gerencial de gran importancia para lograr un mejor control financiero.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar un Presupuesto en el marco de la planificación estratégica para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, C.A., para lograr un mejor control financiero.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A en relación con la estructura presupuestaria.
- Describir los elementos que conforman la estructura presupuestaria de la empresa.
- Establecer los elementos que forman parte del presupuesto del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A.

### **Justificación del Problema**

El presupuesto es una herramienta gerencial que permite tener un control de los ingresos y egresos que se estiman generar en un determinado periodo, para poder hacer uso de forma más eficiente de los recursos que posee el departamento de alimentos y bebidas. Tomando en cuenta que el resultado financiero del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A. en los últimos ejercicios económicos no ha sido el esperado, en relación a que sus resultados financieros han generado

perdida, se considera que es necesario tener una estructura administrativa adecuada y que se adapta a las expectativas y necesidades de la empresa para evitar que se continúen registrando dichos resultados, la realización de una planificación estratégica es de gran importancia ya que va a tener definidos los objetivos del departamento. Se considera vital la elaboración de un presupuesto que permita mejorar la situación financiera del Departamento, proporcionando a la gerencia información relevante para la toma de decisiones que beneficien al restaurante.

La elaboración del presupuesto en el marco de la planificación estratégica que se presenta en esta investigación, esta inmerso en la Gestión Financiera y en el sistema empresarial venezolano, ya que se deben tomar en cuenta los cambios en las variables macroeconómicas del país y la influencia que estas tienen en las decisiones tomadas por la empresa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

El presupuesto dentro de las organizaciones es de vital importancia para su funcionamiento y la obtención de los resultados deseados, por tal motivo se encuentran varios investigadores que han realizados diversos estudios relacionados al tema, entre los que se pueden encontrar:

Zapata (2004), en su trabajo de grado titulado “Diseño de un modelo de planificación estratégica para la gestión financiera de las empresas fabricantes de plástico para empaques, ubicadas en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui”, presentado en la Universidad de Carabobo en el área de postgrado, en la maestría en Ciencias Contables, tuvo como objetivo general, diseñar un modelo de planificación estratégica para la gestión financiera de las empresas fabricantes de plástico para empaques, ubicadas en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui, en él se hizo un estudio de la problemática suscitada en las empresas escogidas, que permitió concluir que dichas empresas han desmejorado su situación financiera, además evidencian la necesidad de planes estratégicos para la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias que llevan adelante. Por ello, se recomendó a las mismas, implantar el modelo de planificación estratégica para su gestión financiera, complementándolo con otros aportes que estimen necesarios dichas empresas para su aplicación, asimismo se consideró conveniente hacer énfasis en la planificación, a fin de formular metas, objetivos y estrategias bien definidas.

El presente trabajo de grado esta enfocado en el presupuesto de las empresas en el Marco de la Planificación Estratégica para un mejor control financiero, lo que

evidencia una relación con la investigación antes mencionada puesto que en esta se diseñó un modelo de planificación estratégica para la gestión financiera de las empresas fabricantes de plásticos.

Lugo (2005), en su trabajo en la maestría en administración de empresas mención finanzas, publicado en la Universidad de Carabobo (FACES) en el área de estudios de postgrado, titulado “Perfil y lineamientos para la planificación estratégica en la pequeña empresa venezolana” explica de manera detallada el cómo las pequeñas empresas venezolanas debido a los constantes cambios y transformaciones que se han presentado tanto en Venezuela como a nivel mundial ha obligado a las organizaciones a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, por tal motivo se imponen constantes redefiniciones no solo desde las perspectivas del mercado y los medios de producción, si no también en la reorientación de estrategias que permitan aprovechar racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos que se poseen.

El trabajo mencionado anteriormente está vinculado con la presente investigación, ya que ambos reflejan la importancia de la planificación estratégica como herramienta para lograr un mejor control financiero.

Por otra parte, Ruiz (2011) en su trabajo de grado en la maestría en administración de empresas mención finanzas, publicado en la Universidad de Carabobo (FACES), titulado “Diseño de un plan estratégico presupuestario para el Decanato de la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo”, en el cual se diseñó un presupuesto para la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, cuya actividad académica consiste en la creación y difusión del conocimiento que

desarrolle las destrezas y habilidades de los individuos que son futuros profesionales en materia de Salud, dicho presupuesto fue realizado dentro de una plan estratégico.

Ahora bien, siendo el objetivo general de la presente investigación la elaboración de un presupuesto enmarcado en una planificación estratégica se evidencia la vinculación con el trabajo de grado antes mencionado, ya que ambos diseñan un presupuesto para el mejor funcionamiento y control financiero de las organizaciones estudiadas.

### **Bases Teóricas**

Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1.989) define al presupuesto como “una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos” (p.345). El Presupuesto es un instrumento de gran importancia para las empresas ya que les va a permitir dirigir de forma eficiente y eficaz sus operaciones, aprovechando los recursos que se tienen disponibles, a demás de ser una herramienta gerencial de ordenación o adecuación del futuro a nuestros objetivos y en su caso necesidades. El presupuesto es una técnica indispensable tanto en el ámbito del sector público como del privado.

Para las empresas es de vital importancia la realización de presupuestos, ya que permite tener conocimiento de todas las operaciones y resultados que presenta y de esta forma poder prever las situaciones que se pudiesen presentar y tomar decisiones mas acertadas, otro aspecto que debe resaltarse es que el presupuesto permite que la empresa trabaje bajo un plan general y de esta forma tener claro las funciones y resultados que se desean obtener.

## **Etapas del proceso presupuestario:**

- 1. Inicio del proceso de confección del presupuesto:** Luis Muñiz (2.009) señala que “en esta etapa se comunican las directrices principales, por parte de la dirección , a los diferentes responsables, basadas en los objetivos estratégicos previamente definidos”, donde se transmiten objetivos e instrucciones y se definen la estructura de los diferentes presupuestos.
  
- 2. Elaboración de los presupuestos operativos:** en esta etapa se determina el contenido de presupuesto.
  
- 3. Negociación de los presupuestos:** Luis Muñiz (2.009) establece que en esta etapa se debe “determinar el contenido del presupuesto y confeccionar cada presupuesto operativo”, es un proceso, en donde, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados.
  
- 4. Obtención de presupuestos:** se obtienen los presupuestos operativos de los diferentes responsables, para consolidarlos y obtener el presupuesto final.
  
- 5. Aprobación:** en esta etapa se realizaran reuniones para hacer la aprobación final y revisar el presupuesto.
  
- 6. Seguimiento y control:** Luis Muñiz (2.009) señala que en esta etapa se debe “determinar los plazos y forma de análisis de las desviaciones. Realizar las reuniones oportunas para analizar las desviaciones”, y de esta forma llevar a

cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables, permitiendo corregir las situaciones y actuaciones desfavorables.

### **Ventajas que brindan los presupuestos**

Luis Muñiz (2.009) establece que “el diseño y realización del presupuesto es una herramienta de gestión adecuada para conocer la situación y las posibilidades futuras de la empresa”, además que permite medir la eficiencia de los medios y recursos utilizados de los resultados previstos.

Dentro de las ventajas que aportan los presupuestos también se puede señalar que proporciona estimaciones monetarias de los diferentes ingresos y gastos para un determinado periodo en el futuro, permitiendo optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos, facilitando el control administrativo.

### **Objetivos del presupuesto:**

Los objetivos del presupuesto son de:

- 1. Previsión:** Cristóbal del Rio González (2.009) define este objetivo del presupuesto como “preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles”, es decir, se debe tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración del presupuesto.
- 2. Planeación:** Cristóbal del Rio González (2.009) señala a la planeación como el “camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos”, esto nos indica que la planificación

de las posibles acciones a realizarse debe ser en concordancia con los objetivos.

3. **Organización:** este objetivo establece que debe existir una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, para establecer cuales son los presupuestos que se deben elaborar por departamento, permitiendo apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas.
4. **Coordinación o Integración:** se debe coordinar y relacionar las actividades de la organización, para que cumplan con los objetivos de la entidad.
5. **Dirección:** Cristóbal del Rio González (2.009) determina que la dirección es la “función ejecutiva para guiar conducir, e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado”, la dirección va a ayudar en las políticas a seguir, tomar decisiones, así como dar bases para conducir y guiar a los subordinados.
6. **Control:** verificar si los planes se están cumpliendo y comparar entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias que puedan ser analizadas y estudiadas, para hacer superaciones y correcciones antes de que hayan consecuencias.

#### **Elementos principales de los presupuestos:**

1. **Plan:** se refiere a que el presupuesto va a expresar lo que la administración desea realizar de forma tal que la empresa logre un cambio ascendente en undeterminado periodo.

2. **Integrador:** indica que debe tomar en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, esta dirigido a cada una de las áreas de manera que contribuyan al logro de los objetivos globales.
3. **Coordinador:** determina que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios.
4. **Operación:** se refiere a que se debe determinar los ingresos que pretenden obtener, así como lo gastos que se van a generar. Esta información debe elaborarse de una manera detallada.
5. **Recursos:** se debe planear los recursos necesarios para realizar los planes de operación, esto se puede lograr con la planeación financiera que incluye el presupuesto de efectivo y el presupuesto de activos.

### **Control presupuestario:**

El control presupuestario esta conformado por dos aspectos o actividades que se diferencian entre si, como lo son la planificación y el control. Para Pere Nicolás (1.999) planificar “es tomar decisiones por adelantado; esto incluye el establecimiento de objetivos futuros y la elaboración de la previsiones necesarias para alcanzar esos objetivos”, por otra parte Pere Nicolás (1.999) también señala que el control “comprenden las acciones llevadas a cabo por los directivos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la planificación”, considerándose el control presupuestario el proceso que permite evaluar el resultado obtenido, estableciendo comparaciones entre las realizaciones y los objetivos señalados en los presupuestos, lo que se denomina como variaciones o desviaciones.

## **Clasificación de Presupuestos**

Calderón (2001) en su presentación señala cómo deben clasificarse los presupuestos dentro de las organizaciones en el marco de una planificación estratégica, siendo el principal el presupuesto Maestro, por medio de este presupuesto se proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto, mejor se presentara el proceso de plantación. Es de gran importancia para la empresa porque le permite definir sus objetivos básicos, facilita el control de las actividades, se puede estudiar los resultados de cada periodo y ayuda a tener un manejo eficiente de los recursos de la empresa.

## **Presupuesto Maestro**

Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1989) establece que “el punto de partida de un presupuesto es la formulación de metas a largo plazo por parte de la gerencia. El proceso de fijar metas a largo plazo se conoce como planeación estratégica” (p.347), a través del presupuesto se orienta a la empresa a la dirección deseada y es una herramienta útil en el control de costos. Los presupuestos que se derivan del maestro son:

Presupuesto de Operación: se toma en consideración desde la producción de la empresa hasta los gastos que se deben efectuar para ofertar el producto o servicio, esta compuesto por el presupuesto de venta, presupuesto de producción, presupuesto de requerimiento de materiales, presupuesto de mano de obra, presupuesto de gasto de fabricación, presupuesto de costo de producción, presupuesto de gasto de venta y presupuesto de gasto de administración. Dentro de los presupuestos de Operación tenemos:

- Presupuesto de Ventas: tiene como finalidad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa. Gayle (1.999) establece que los pronósticos de ventas “son los que determinan el nivel de actividad al cual una empresa establece todos los presupuestos”. Tomando en consideración los productos que comercializa la empresa, servicios que prestara, los ingresos que percibirá, los precios unitarios de cada producto o servicio, el nivel de venta de cada producto y el nivel de venta de cada servicio.
- Presupuesto de Producción: Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1.989) señalan que “el presupuesto de producción es el presupuesto de ventas ajustado por los cambios en el inventario”(p.349), es decir, esta relacionado con el presupuesto de venta y los niveles de inventarios deseados, se debe determinar primero si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta.
- Presupuesto de Mano de Obra: se refiere al costo que debe incurrirse por concepto personal necesario para el funcionamiento de la empresa en un determinado periodo proyectado.
- Presupuesto de Gastos Administrativos: se refiere a los estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

Presupuesto Financiero: Este presupuesto esta constituido por el presupuesto de caja y todas las operaciones y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que de tipo financiero que no interviene la caja y que de acuerdo con su naturaleza tienen mayor alcance.

Presupuesto de Inversión de Capital: se refiere a la renovación de máquina y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados, incluye activo tangible y activo intangible.

### **La Planificación Estratégica**

Gayle (1.999) señala que la planeación estratégica “proporciona la brújula para las actividades de la empresa en su interés por determinar y satisfacer las necesidades de los clientes. Los administradores evalúan las fuerzas y debilidades de sus organizaciones para poner de relieve las oportunidades externas y los puntos fuertes internos” (p.328).

La planificación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la empresa debe alcanzar, además de ayudar a asignar prioridades en el destino de los recursos. En el proceso de planificación estratégica se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección en un ámbito de negocios, mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing entre otras.

### **Procesos de la Planeación Estratégica**

- Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización: la definición de la misión, los objetivos y estrategias de la organización va a permitir identificar el alcance de sus productos o servicios y el propósito de la organización.

- Análisis del ambiente: el ambiente de una organización, en alto grado define las opciones de la administración. Una estrategia con éxito será aquella que se alinee bien con el ambiente. La administración de las organizaciones necesitan conocer su ambiente en relación a la competencia, las leyes que pueden afectar a la empresa, así como también saber si la mano de obra requerida se puede encontrar en el lugar donde opera.
- Identificación de oportunidades y amenazas: es importante que se determine y evalúe cuales son las amenazas y oportunidades que se pueden presentar.
- Análisis de los recursos de la organización: se debe conocer con que recursos humano, financiero, tecnológico, entre otros cuenta la organización para realizar sus actividades y de esta forma determinar sus limitaciones y alcances.
- Identificación de fortalezas y debilidades: la administración debe identificar la competencia distintiva de la organización, o las habilidades y recursos únicos que determinan sus armas competitivas.
- Revalorización de la misión y objetivos de la organización: se debe hacer un análisis FODA, en el cual se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con la perspectiva brindada por el análisis FODA, la administración deberá reevaluar la misión y los objetivos de ser necesario y de esta forma se podrá comenzar a formular las estrategias.
- Formulación de las estrategias.

## **Definición de Términos**

**Balance General:** El balance general comprende el análisis de las propiedades de una empresa y la proporción en que intervienen los acreedores y los accionistas o dueños de tal propiedad, expresados en términos monetarios. Por lo tanto, es un estado que muestra la situación financiera y la denominación más adecuada es *estado de la situación financiera*.

**Egresos:** Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aún cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.

**Estados Financieros:** son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa.

**Estado de Resultados:** Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

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

**Toma de Decisiones:** es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

**Variables Macroeconómicas:** son una serie de pautas económicas, sociales, políticas y financieras que marcan un escenario específico a corto plazo. Son las que hacen referencia a la economía en su conjunto, bien sea de un país determinado, o bien de un grupo de ellos. Estos agregados de contenido económico se refieren, por ejemplo, al estudio del nivel global de producción, la renta, el empleo y los precios de una nación.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **Tipo de Investigación**

Esta investigación comprende el diseño de un plan presupuestario en el marco de la planificación estratégica para el departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA C.A, dicho diseño se va a realizar a través del estudio de los diversos presupuestos que deben llevar las empresas para lograr un mejor control financiero.

Tomando en cuenta la finalidad de este proyecto en relación al tipo de investigación se maneja el concepto de una investigación descriptiva ya que mediante de la misma se busca analizar y diagnosticar los procedimientos utilizados para la elaboración de los presupuestos del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA C.A. para poder realizar una propuesta que contribuya al logro de los objetivos que se han planteado. Hernández, Fernández y Baptista (2007:103) exponen que la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”

#### **Diseño de la Investigación**

Esta investigación también se considera documental ya que la problemática planteada se encuentra inmersa en basamentos teóricos de diversos estudios realizados en relación al tema de los presupuestos. Según Sierra M. Carlos A. (2004:58) la investigación documental “se ocupa del estudio de problemas planteados

a nivel teórico, la información requerida para abordarlos se encuentra básicamente en materiales impresos, audiovisuales y/o electrónicos”.

Por otra parte se considera de campo, puesto que se pretende realizar un análisis de la realidad y en donde las conclusiones que se harán durante el desarrollo del proyecto dependerán del comportamiento de cada una de las variantes que se vayan presentando en el entorno. Sierra M. Carlos A. (2004:59) considera que “La investigación de campo se caracteriza porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella.”

### **Población y Muestra**

La población es el conjunto de personas inmersa en la problemática estudiada, según Hernández, Fernández y Baptista (2007:239) consideran que la población o universo son el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. La población de este caso de estudio esta conformada por el Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente del Departamento de Alimentos y Bebidas y otros empleados que conforman el departamento administrativo de la empresa INVETURCA C.A. Esta población es finita debido a que se estudió un sector en particular que es el antes mencionado.

La población se encuentra distribuida de la siguiente forma:

Gerente General: 1

Gerente Administrativo: 1

Gerente Dpto Alimentos y Bebidas: 1

Empleados Dpto Administrativo: 4

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (1998:207) “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población “. Para la presente investigación no se considero la muestra ya que la población es muy pequeña y puedo ser estudiada en su totalidad.

### **Técnica e instrumento de Recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizara las técnicas de observación y la encuesta siendo estas aplicadas de la manera siguiente: la observación se llevara a cabo de forma directa a través de la cual se pueda constatar los procedimientos utilizados para la elaboración de los presupuestos.

Se utilizara la encuesta como técnica de recolección con preguntas abiertas y cerradas para conocer la opinión, experiencias y conocimientos de las personas involucradas a nivel administrativo y operacional con el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A.,.

La observación se realizara mediante una lista de chequeo; la encuesta se realizara a través del cuestionario, conformada por un conjunto de preguntas abiertas y cerradas necesarias y suficientes para dar respuestas a todos los objetivos.

## Cuadro 1

### Operacionalización de Objetivos.

Diseñar un Presupuesto en el marco de la planificación estratégica para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, C.A., para lograr un mejor control financiero.

| Objetivo Especifico                                                                                                                      | Dimensiones                                        | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Items                           | Fuente                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Diagnosticar la situación actual del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A en relación con la estructura presupuestaria. | Estructura Presupuestaria.<br>Costos de Operación. | Conocimiento sobre los tipos de presupuesto.<br>Conocimiento sobre los elementos con los componen.<br>Existencia de políticas para la elaboración de presupuesto.<br>Conocimiento de la importancia del presupuesto.<br>Conocimiento de los costos de producción del restaurante.<br>Costos de producción que se incurren en el Dpto de Alimentos y Bebidas de INVETURCA, C.A.<br>Factibilidad de aplicación. | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7 | Integrantes de la muestra |
| Describir los elementos que conforman la estructura presupuestaria de la empresa.                                                        |                                                    | No Aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | No Aplica                       | Documental                |
| Establecer los elementos que forman parte del presupuesto del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A.                     |                                                    | No Aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | No Aplica                       | Documental.               |

## **Confiabilidad y Validez**

La confiabilidad de un instrumento según Hernández, Fernández y Baptista (1998:235) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”.

Sin embargo, en esta investigación el instrumento ha utilizar será una mezcla de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, lo cual impide la aplicación de alguna técnica que mida la confiabilidad del mismo.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (1998:236), señalan que “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

La validación del instrumento de recolección de datos se realizara mediante el juicio de tres expertos, todos con especialidades distintas como presupuestos de empresas, metodología y estadística, donde cada uno validara el contenido del instrumento con respecto a los objetivos de la investigación, haciendo esto mediante un formato suministrado por los autores, recibiendo la retroalimentación pertinente al caso.

## **Técnicas de Análisis**

Una vez obtenido los datos, provenientes de la aplicación de la encuesta a los integrantes de la muestra, se procederá al análisis de los mismos, mediante la estadística descriptiva, la cual va a permitir recolectar, ordenar, analizar y representar el conjunto de datos, con la finalidad de describir apropiadamente las características

que se encuentra en ese conjunto. Se realizaran cálculos para determinar en que medida los datos que se han obtenido se agrupan o dispersan en torno al valor central.

Cabe destacar, que se realizaran representaciones graficas de los resultados para la presentación de la información, de forma que esta se pueda visualizar de una manera mas sistemática y resumida para una mejor comprensión de los resultados.

**CAPITULO IV**  
**ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

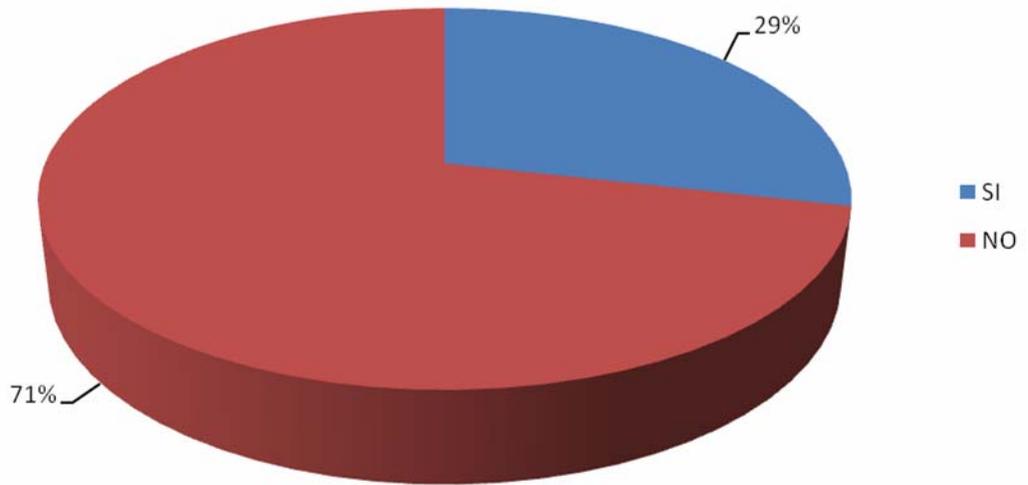
Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se realizaron graficas correspondientes a la información obtenida del cuestionario aplicado a la población sujeta a estudio, para su análisis e interpretación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre los tipos de presupuestos?

**Cuadro 2**  
**Conocimiento sobre tipos de presupuesto.**

| Opciones                         | Total | Porcentaje |
|----------------------------------|-------|------------|
| SI                               | 2     | 29%        |
| NO                               | 5     | 71%        |
| <b>TOTAL</b>                     | 7     | 100%       |
| Fuente: Carrasquero Francis 2012 |       |            |



**Grafico 1: Conocimiento sobre tipos de presupuestos.**

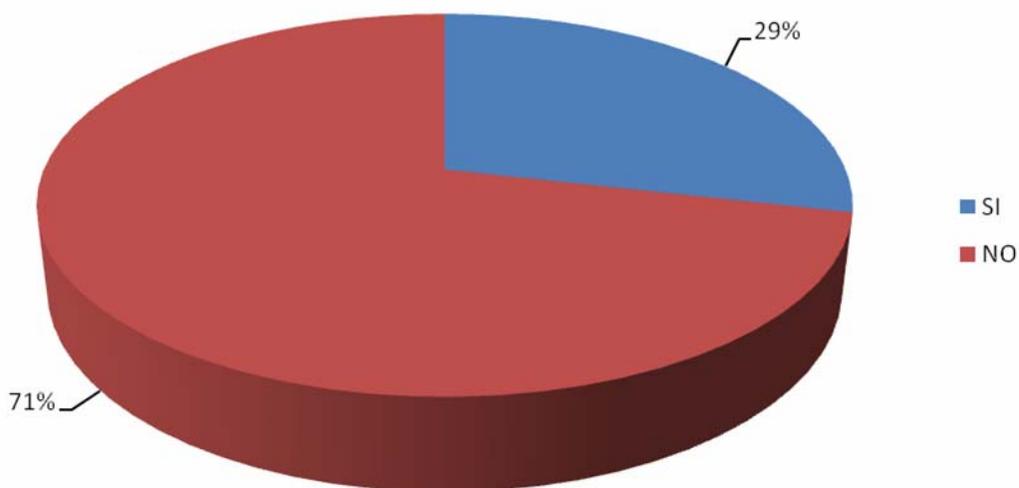
**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

Se puede observar en el grafico 1, que un alto índice de encuestados, específicamente el 71% no posee conocimientos en relación a los tipos de presupuesto que deben considerarse en las empresas, señalando Calderón (2011) que el principal presupuesto es el maestro derivándose de el presupuesto de operación, presupuesto financiero y el presupuesto de inversión de capital, esto significa que las actividades que se realizan en la empresa carecen de una planificación que conduzca a resultados satisfactorios.

2. ¿Conoce usted los elementos que componen los presupuestos?

**Cuadro 3**  
**Conocimiento de los elementos de presupuesto.**

| Opciones                         | Total | Porcentaje |
|----------------------------------|-------|------------|
| SI                               | 2     | 29%        |
| NO                               | 5     | 71%        |
| <b>TOTAL</b>                     | 7     | 100%       |
| Fuente: Carrasquero Francis 2012 |       |            |



**Grafico 2: Conocimiento de los elementos de presupuesto.**  
**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

El grafico 2, muestra que el 71% de los encuestados no tienen conocimiento de los elementos que deben tomarse en cuenta al momento de elaborar un presupuesto,

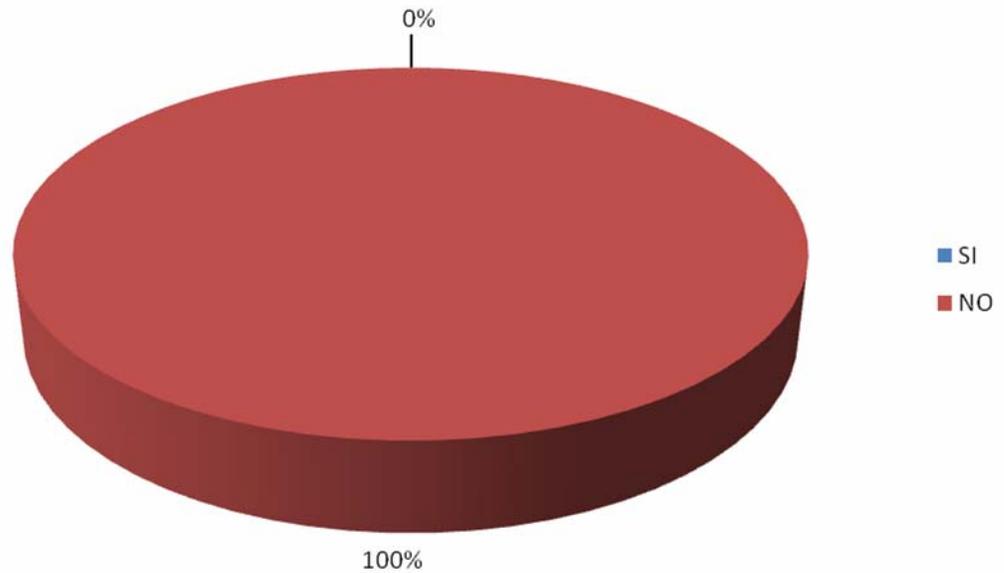
como lo establece Cristóbal del Rio González (2009) que el presupuesto debe ser integrador, coordinador, considerar las actividades operacionales de la empresa y planear los recursos financieros, lo que evidencia que el departamento de alimentos y bebidas no posee las herramientas necesarias para realizar una planificación adecuada de sus actividades.

3. ¿Posee el Dpto. de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA políticas orientadas para la elaboración de presupuestos?

**Cuadro 4**

**Posee el departamento políticas para la elaboración de presupuestos.**

| Opciones                         | Total | Porcentaje |
|----------------------------------|-------|------------|
| SI                               | 0     | 0%         |
| NO                               | 7     | 100%       |
| <b>TOTAL</b>                     | 7     | 100%       |
| Fuente: Carrasquero Francis 2012 |       |            |



**Grafico 3:Posee el departamento políticas para la elaboración de presupuestos.**

**Fuente: Carrasquero Francis**

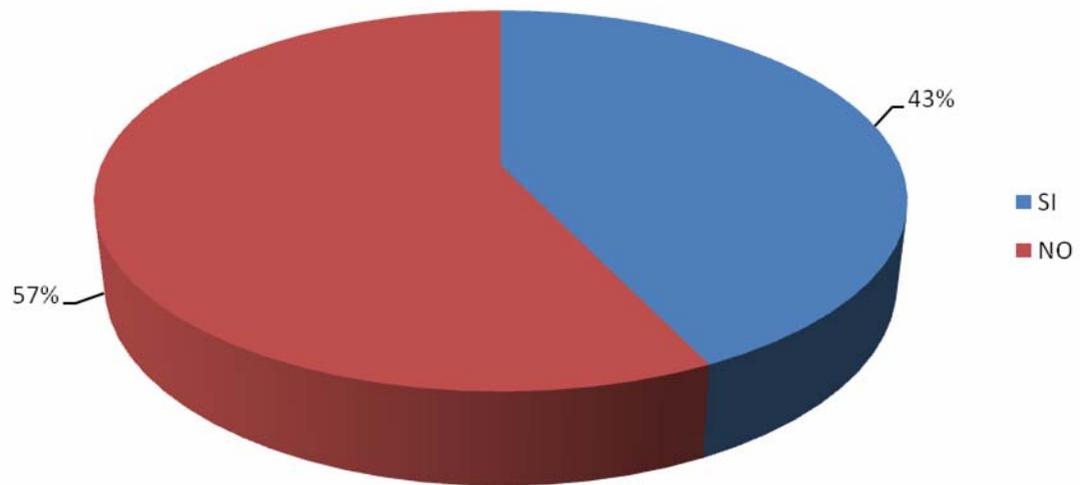
El grafico 3 refleja que la empresa no posee políticas orientadas a la elaboración de presupuestos, lo que demuestra que el departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A., presenta una gran debilidad en sus políticas financieras y por tal motivo las desviaciones financieras no pueden ser corregidas a tiempo.

4. ¿Sabe usted la importancia de los presupuestos para las empresas?

### Cuadro 5

#### Conocimiento de la importancia de los presupuestos.

| Opciones                    | Total | Porcentaje |
|-----------------------------|-------|------------|
| SI                          | 3     | 43%        |
| NO                          | 4     | 57%        |
| <b>TOTAL</b>                | 7     | 100%       |
| Fuente: Carrasquero Francis |       |            |



**Gráfico 4: Conocimiento de la importancia de los presupuestos**

**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

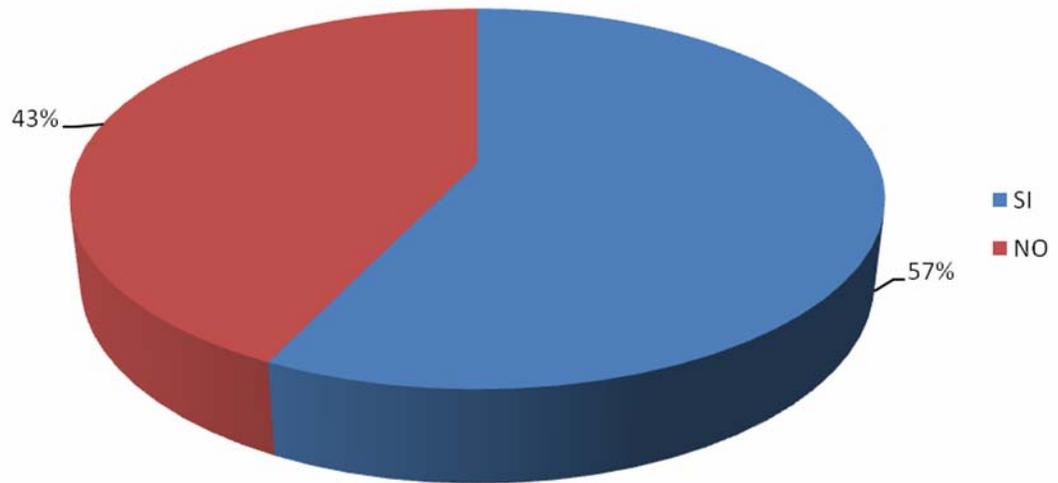
El gráfico 4 refleja que el 57% de los encuestados no conoce la importancia de los presupuestos para las empresas, mientras que un 43% si posee conocimientos. Señalando Luis Muñiz (2009) que los presupuestos son de vital importancia para las organizaciones ya que son una “herramienta de gestión adecuada para conocer la situación y las posibilidades futuras de la empresa”. Se puede deducir que el personal

no esta capacitado para elaborar los presupuestos porque no posee suficiente información en relación a los mismos, además de no utilizar como herramienta para la gerencia.

5. ¿Conoce usted los costos de producción que se incurren en el restaurante?

**Cuadro 6**  
**Conocimiento de los costos de producción del restaurante**

| Opciones                         | Total | Porcentaje |
|----------------------------------|-------|------------|
| SI                               | 4     | 57%        |
| NO                               | 3     | 43%        |
| <b>TOTAL</b>                     | 7     | 100%       |
| Fuente: Carrasquero Francis 2012 |       |            |



**Gráfico 5: Conocimiento de los costos de producción del restaurante**

**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

En el gráfico 5 se aprecia que el 57% de la población encuestada conoce cuáles son los costos de producción que debe incurrir el restaurante para realizar sus actividades operacionales, lo que quiere decir que el personal puede suministrar información importante al momento de elaborar el presupuesto de producción.

6. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, diga cuáles son los costos de producción que se incurren?

La mayoría de los encuestados consideraron que los costos de producción que incurre el restaurante para poder operar son los siguientes:

- Materia prima o insumos que intervienen en la elaboración de los alimentos.

- Gastos de Personal.

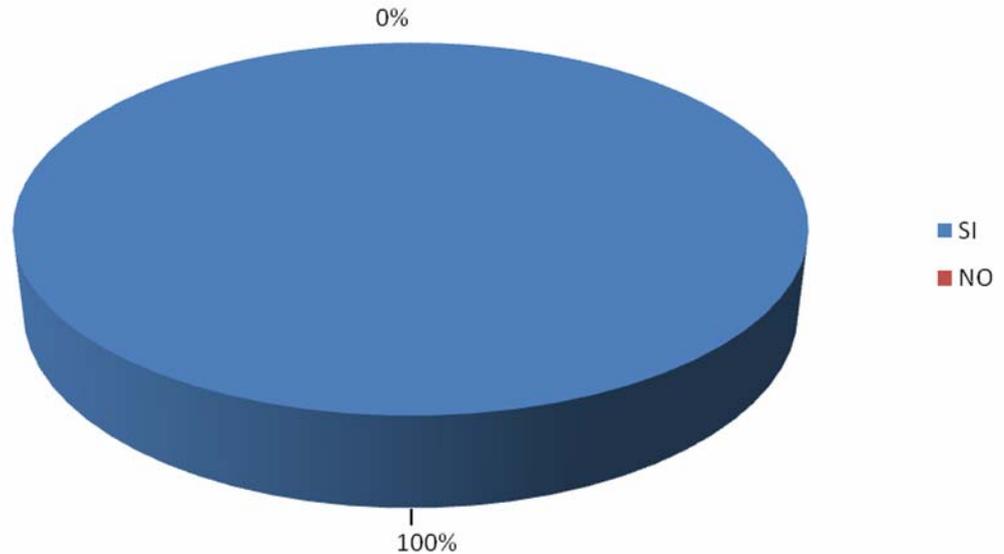
- Otros gastos como luz, gas, artículos de limpieza.

7. Considera necesaria la elaboración de un plan presupuestario para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA.

### **Cuadro 7**

#### **Necesidad de un Plan Presupuestario**

| Opciones                         | Total | Porcentaje |
|----------------------------------|-------|------------|
| SI                               | 7     | 100%       |
| NO                               | 0     | 0%         |
| <b>TOTAL</b>                     | 7     | 100%       |
| Fuente: Carrasquero Francis 2012 |       |            |



**Grafico 6: Necesidad de un Plan Presupuestario**  
**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

En el grafico 6 se puede observar que el 100% de la población encuestada esta de acuerdo en la elaboración de un plan presupuestario para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal administrativo del Departamento de Alimentos y Bebidas de INVETURCA, se demuestra que en su mayoría no posee conocimientos de los presupuestos que deben elaborarse en las empresas y la importancia que estos tienen para las mismas en la planificación estratégica permitiendo un mejor control financiero, así como también se detecto que no existen políticas que estén orientadas a la elaboración de dichos presupuestos y por tal motivo consideraron necesario que se elabore un presupuesto

de operación para este departamento que proporcione un plan global para un ejercicio económico próximo.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

**Diseño de un plan presupuestario en el marco de la planificación estratégica, para el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A, con el propósito de lograr un mejor control financiero.**

#### **Objetivos del Propuesta.**

##### **Objetivo General**

Proporcionar herramientas para la elaboración del Presupuesto de Operación del Departamento de Alimentos y Bebidas de INVETURCA, C.A., para el lograr un mejor control financiero.

##### **Objetivos Específicos**

Identificar los presupuestos que forman parte del Presupuesto de Operación.

Establecer los elementos que deben considerarse al momento de elaborar los presupuestos.

Determinar la importancia del Presupuesto de Operación en la Planificación y control financiero del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A.

### **Justificación de la Propuesta**

La propuesta esta enfocada en el diseño de un plan presupuestario para el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A., ubicada en la población de Tucacas Edo Falcón, con el propósito de proveer herramientas financieras que le permita tener un mejor control financiero, se debe destacar que existen otras unidades de negocia en el hotel como lo es el servicio de habitación y logística en eventos, pero en esta investigación solo se estudiara el departamento de alimentos y bebidas de dicha empresa.

Partiendo de la importancia de los presupuestos para las empresas, ya que a través de ellos se analizan los resultados financieros, permitiendo tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones entre lo planificado y los resultados obtenidos, se considera vital proveerle al departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A., las bases que la ayuden a la elaboración del presupuesto de operación para que tenga un mayor aprovechamiento de sus recursos y un control en los costos y gastos del restaurante, con la finalidad que los resultados financieros estén de acuerdo a las expectativas que posee la empresa.

## **Factibilidad de aplicación de la propuesta.**

La factibilidad de la propuesta viene dada por las condiciones de aceptación de la misma, en este sentido se presentan las siguientes consideraciones de la posibilidad para ejecutarla:

### **Factibilidad Económica**

Los directivos de la empresa INVETURCA, C.A., están dispuestos a ofrecer los recursos económicos necesarios para la capacitación del personal que va a tener la responsabilidad de elaborar los presupuestos así como de todos los demás gastos que deberán incurrirse para implementar esta propuesta.

### **Factibilidad Técnica**

La empresa INVETURCA, C.A., cuenta con los recursos técnicos y sistemas operativos para la implementación de la propuesta.

### **Factibilidad Psicosocial**

Para la puesta en marcha de la presente propuesta se cuenta con la disposición del personal, para ser capacitado en materia de elaboración de presupuestos, demostrando así deseos de mejoras.

### **Factibilidad Institucional.**

La empresa INVETURCA, C.A., esta de acuerdo con la propuesta realizada y apoya la implementación de la misma, dado que les va a permitir tener un mejor control financiero.

### **Contenido de la Propuesta**

Para la realización del Presupuesto de Operación para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, se debe considerar desde los ingresos estimados para un periodo determinado hasta los costos y gastos que deben incurrirse.

Los ingresos son el punto de partida para poder estimar los costos que se van a generar en el departamento de alimentos y bebidas del hotel, es importante señalar que al momento de elaborar el presupuesto de ventas se debe considerar la capacidad que tiene el restaurante, que en este caso es de 80 personas, que esta dividido en tres turnos desayuno, almuerzo y cena cada cual tienen diferentes precios y que la venta va a depender de las temporadas, que pueden ser altas, medias y bajas de acuerdo a

periodos vacacionales, días feriados y fines de semana, considerando estos aspectos se puede proyectar los ingresos para un periodo determinado.

A continuación se presenta un modelo de Presupuesto de Ventas para el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A, donde se consideraron las variables mencionadas anteriormente para la estimación de los ingresos:

**Cuadro N° 8**  
**Presupuesto de Ventas**

| <b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b> |                   |                   |                   |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                              | OCTUBRE           | NOVIEMBRE         | DICIEMBRE         |
| <b>Desayuno</b>              |                   |                   |                   |
| Nº de Clientes               | 800               | 720               | 1600              |
| Ventas                       | 60.000,00         | 54.000,00         | 136.000,00        |
| <b>Almuerzo</b>              |                   |                   |                   |
| Nº de Clientes               | 1120              | 1050              | 2000              |
| Ventas                       | 168.000,00        | 157.500,00        | 340.000,00        |
| <b>Cenas</b>                 |                   |                   |                   |
| Nº de Clientes               | 800               | 720               | 1600              |
| Ventas                       | 96.000,00         | 86.400,00         | 208.000,00        |
| <b>Total</b>                 | <b>324.000,00</b> | <b>297.900,00</b> | <b>684.000,00</b> |

**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

Luego de obtener la información proveniente del Departamento de Ventas como lo es el Presupuesto en Venta mencionado anteriormente, se debe elaborar el Presupuesto de Producción que esta referido a los costos de materia prima o de insumos que intervienen para elaborar un plato, lo que nos va a permitir mantener niveles de inventarios adecuados y de esta forma poder minimizar las perdidas en mercancía, debido a que en su mayoría son alimentos perecederos. El costo de ventas debe estar representado por un porcentaje de los ingresos, ya que los costos de producción son proporcionales a las ventas y debe tomarse como referencia un mes terminado para obtener información real.

Partiendo de lo antes planteado y luego de evaluar los costos de producción del restaurante en estudio, se toma como porcentaje para realizar el presupuesto de producción el 32% y se presenta a continuación un modelo para dicho presupuesto:

### Cuadro N° 9

#### Presupuesto de Producción

| PRESUPUESTO DE PRODUCCION |     |            |           |            |
|---------------------------|-----|------------|-----------|------------|
|                           | %   | OCTUBRE    | NOVIEMBRE | DICIEMBRE  |
| Costo de Ventas           | 32% | 103.680,00 | 95.328,00 | 218.880,00 |

**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

Cabe destacar, que la utilidad obtenida de los ingresos menos el costo de ventas estimados es la que nos va a permitir cubrir los gastos de nomina y gastos administrativos del restaurante, por tal motivo es necesario que se elabore un presupuesto de cada uno de ellos, considerando que tienen gastos fijos y gastos que varían de acuerdo a la producción y las temporadas. El gasto de sueldo básico será fijo para las temporadas medias y bajas, existiendo variación en las otras asignaciones debido a que se tienen que incurrir en horas extras, días adicionales, comisiones de mesoneros entre otros. Cabe destacar que para las temporadas altas aumentara el gasto de sueldo ya que será necesario el ingreso de personal eventual para poder satisfacer a los clientes. En cuanto a los gastos administrativos son considerados variables en función a la actividad operacional que realice el restaurante y estará representado por 23% de las ventas, la información obtenida de los presupuestos le permitirá al Departamento de Alimentos y Bebidas del hotel cuantificar sus objetivos y metas al hacer una comparación contra los resultados reales obtenidos y de esta forma determinar las áreas de mejoras.

**Cuadro 10**  
**Presupuesto de Nomina**

| PRESUPUESTO DE NOMINA |                  |                  |                   |
|-----------------------|------------------|------------------|-------------------|
|                       | OCTUBRE          | NOVIEMBRE        | DICIEMBRE         |
| Sueldos y Salarios    | 45.000,00        | 45.000,00        | 95.000,00         |
| Otras Asignaciones    | 25.000,00        | 18.000,00        | 45.000,00         |
| <b>Total</b>          | <b>70.000,00</b> | <b>63.000,00</b> | <b>140.000,00</b> |

**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

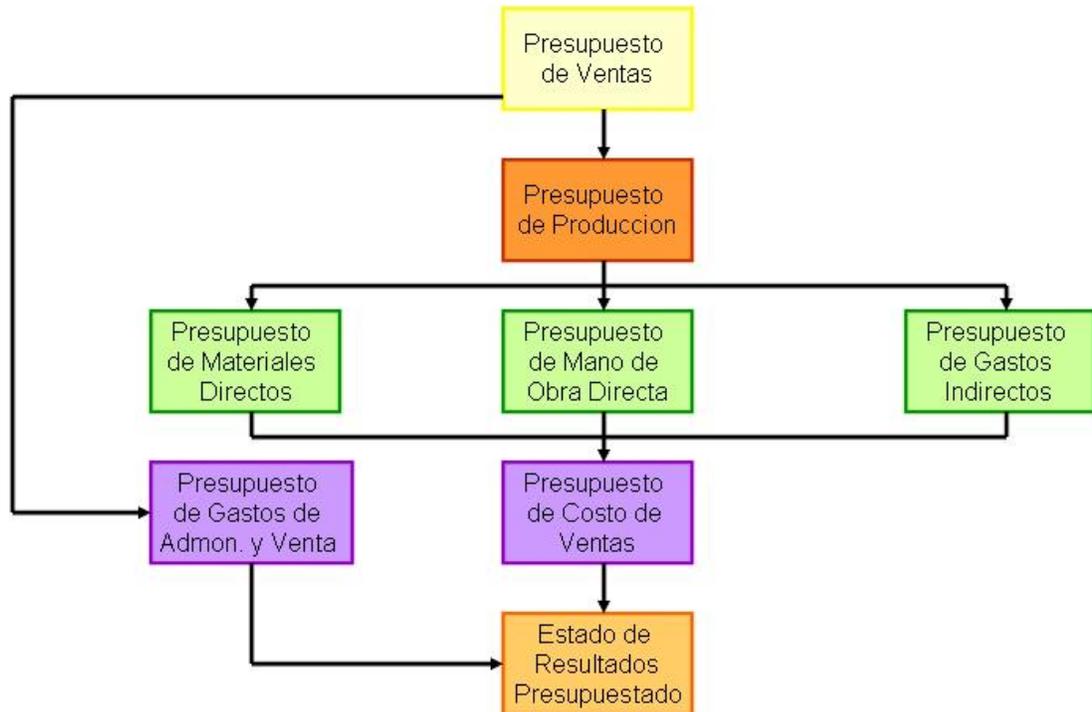
**Cuadro N° 11**

**Presupuesto de Gastos Administrativos**

| PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS |           |           |            |
|---------------------------------------|-----------|-----------|------------|
|                                       | OCTUBRE   | NOVIEMBRE | DICIEMBRE  |
| Gastos Administrativos                | 74.800,00 | 68.517,00 | 157.320,00 |
| Total                                 | 74.800,00 | 68.517,00 | 157.320,00 |

**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

A continuación se presenta un esquema de los Presupuestos que forman parte del Presupuesto de Operaciones:



**Grafico 7: Interrelación de los Presupuestos de Operaciones**

**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

Luego de elaborar los diferentes presupuestos, se realizara el estado de resultados proyectado para la presentación de la información. A continuación se muestra un modelo para la elaboración de dicho estado de resultados:

**Cuadro 12**  
**Estado de Resultados Proyectado**

| <b>INVETURCA, C.A.</b><br><b>Departamento de Alimentos y Bebidas</b><br><b>Estado de Resultados Proyectado</b><br><b>Desde el 01-10-12 al 31-12-12</b> |            |            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
|                                                                                                                                                        | <b>Oct</b> | <b>Nov</b> | <b>Dic</b> |
| <b>Ventas</b>                                                                                                                                          | 324.000,00 | 297.900,00 | 684.000,00 |
| <b>Costo de Ventas</b>                                                                                                                                 | 103.680,00 | 95.328,00  | 218.880,00 |
| <b>Utilidad Bruta</b>                                                                                                                                  | 220.320,00 | 202.572,00 | 465.120,00 |
| <b>Gastos de Administración</b>                                                                                                                        | 144.800,00 | 131.517,00 | 297.320,00 |
| <b>Utilidad en Operaciones</b>                                                                                                                         | 75.520,00  | 71.055,00  | 167.800,00 |
| <b>Impuesto Sobre la Renta</b>                                                                                                                         | 25.676,80  | 24.158,87  | 57.052,00  |
| <b>Utilidad Neta</b>                                                                                                                                   | 49.843,20  | 46.896,13  | 110.748,00 |

**Fuente: Carrasquero Francis 2012**

El modelo de estado de resultados que se presenta en el cuadro 8 esta proyectado al ultimo trimestre del año 2012, donde se puede evidenciar las variaciones en los ingresos, esto debido a que cada mes representa temporadas diferentes,también se determinaron los costos y gastos que se incurren en el departamento para lograr la venta estimada y se puede observar que el resultado es positivo, es decir se debería generar utilidad para este periodo. Luego de obtener los resultados reales se debe hacer comparaciones entre estos y lo planificado o presupuestado, para tomar las medidas necesarias que permitan corregir las desviaciones presentadas y así obtener mejores resultados financieros.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **Conclusiones**

De acuerdo con el objetivo general planteado al principio de la investigación, que fue el diseño de un Plan Presupuestario en el marco de la planificación estratégica para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, C.A., para lograr un mejor control financiero, se determinaron los aspectos que deben considerarse al momento de la elaboración de dicho presupuesto, donde se presentaron elementos cuyo comportamiento en el periodo proyectado puede ser fijo o variable.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual del departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, en relación a la elaboración de presupuesto y se pudo conocer que la empresa no cuenta con políticas orientadas a la elaboración de los mismos, por tal motivo presenta una gran debilidad en sus proyecciones financieras, lo que no le permite hacer una adecuada planificación de sus actividades, partiendo de esta necesidad se propone el plan presupuestario.

En relación a los elementos principales del presupuesto se determinó que debe ser integrador, ya que se consideran todas las áreas de la empresa, además coordinar que todos los planes se realicen conjuntamente y en armonía. Otro aspecto importante dentro de la elaboración del presupuesto es la proyección de las actividades de operación como lo son los ingresos y gastos, así como planear los recursos financieros necesarios para el logro de los planes de operación.

Para la elaboración del presupuesto de operación del departamento de alimentos y bebidas de la empresa en estudio, primeramente se deben realizar las proyecciones de

las ventas (presupuesto de venta) para un determinado periodo donde se consideren las fluctuaciones que se presentan debido a las temporadas vacacionales, para luego hacer las estimaciones de costos de venta (presupuesto de producción), gastos de personal (presupuesto de mano de obra) y demás gastos administrativos (presupuesto de gastos administrativo) que deben incurrirse para lograr las ventas presupuestadas.

Esta propuesta le permitirá al departamento de alimentos y bebidas hacer una proyección de los resultados financieros que va a generar para un determinado periodo, que puede ser por uno o más meses, considerando anticipadamente variaciones que pudiesen ocurrir y permitiendo cierta elasticidad por posibles cambio o fluctuaciones que se generan durante el periodo de operaciones del restaurante.

### **Recomendaciones**

Luego de la culminación de la presente investigación realizada en el departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA,C.A, se hacen las siguientes sugerencias:

- Establecer políticas que estén orientadas a la elaboración de presupuesto de operación para el departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A.
- Elaborar todos los presupuestos que componen el presupuesto de operación, como lo son el de ventas, producción, mano de obrar y gastos administrativos.
- Mantener la especialización y mejoramiento constante del personal del departamento administrativo, con el propósito de que sean más eficientes al

momento de elaborar los presupuestos, para poder establecer los costos necesarios, haciendo uso para ello de las herramientas contables existentes en el mercado.

## **LISTA DE REFERENCIAS**

Beatriz, Lugo (2.005). **Perfil y lineamientos para la planificación estratégica en la pequeña empresa venezolana.** Tesis para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas. Universidad de Carabobo.

Del Rio González Cristóbal (2009). **El Presupuesto.** Cengage Learning Editores. México.

GayleRayburn, L. (1.999). **Contabilidad y Administración de Costos.** EditorialMcGraw-Hill. México.

Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos; Baptista L. Pilar (2007). **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw –Hill. México.

Muñiz Luis (2009). **Control Presupuestario.** Profit Editorial. España.

Pere Nicolás (1999). **Elaboración y Control de Presupuesto.** Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

Polimeni, Ralph S.;Fabozzi, Frank J. y Adelberg, Arthur H. (1.989). **Contabilidad de Costos.** Editorial McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia.

Ruiz, Annie (2.011). **Diseño de un plan estratégico presupuestario para el Decanato de la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.** Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Sierra M., Carlos A (2004). **Estrategias para la elaboración de un proyecto de Investigación.** Sin Editorial.

Zapata, María (2.004). **Diseño de un modelo de planificación estratégica para la gestión financiera de las empresas fabricantes de plástico para empaques, ubicadas en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.**Tesis para optar al título de Magister en Ciencias Contable.Universidad de Carabobo. Bárbula.

## ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA

**CARTA DE APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos (cuestionario) elaborado para desarrollar en Trabajo de Grado título: **“Diseño de un plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el sector turístico, con el propósito de lograr un mejor control financiero. Caso de Estudio: Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, C.A.”** Presentado por Carrasquero, Francis V. C.I. 17.272.710, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

Profesor:

C.I.:

---

Firma



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA**



**Diseño de un plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el sector turístico, con el propósito de lograr un mejor control financiero.  
Caso de Estudio: “Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, C.A.”**

**Autora:  
Carrasquero, Francis**

## 1. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido:

Institución donde trabaja:

## 2. Título de la Investigación

Diseño de un plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el sector turístico, con el propósito de lograr un mejor control financiero.

Caso de Estudio: "Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, C.A."

### 2.1 Objetivos del Estudio.

#### 2.1.1 Objetivo General:

Elaborar un Presupuesto en el marco de la planificación estratégica para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA, C.A., para lograr un mejor control financiero.

#### 2.1.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A, en relación con la estructura Presupuestaria.
- Describir los elementos que conforman la estructura presupuestaria de las empresas.
- Establecer los elementos que conforman parte del presupuesto del departamento de alimentos y bebidas de INVETURCA, C.A.

## 3. Variables que se pretenden medir:

Control Financiero

**3.1 Indicadores:** Ver cuadro técnico metodológico.

**4. Escala:**

| I<br>N<br>D<br>I<br>C<br>A<br>D<br>O<br>R | No.5     | PERTINENCIA |            |           |            |           |            | TIPO DE PREGUNTA |            | REDACCION |            |
|-------------------------------------------|----------|-------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|------------------|------------|-----------|------------|
|                                           | REACTIVO | ESCALA      |            | INDICADOR |            | DIMENSION |            | ADECUADA         | INADECUADA | ADECUADA  | INADECUADA |
|                                           |          | ADECUADA    | INADECUADA | ADECUADA  | INADECUADA | ADECUADA  | INADECUADA |                  |            |           |            |
|                                           | 1        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 2        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 3        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 4        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 5        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 6        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 7        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 8        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 9        |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 10       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 11       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 12       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 13       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 14       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 15       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 16       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 17       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 18       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 19       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |
|                                           | 20       |             |            |           |            |           |            |                  |            |           |            |

**JUICIOS DEL EXPERTO:**

**6. En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**7. Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**8. El instrumento diseñado mide la variable:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

**9. Recomendaciones del Experto:**

---

---

---

## CUESTIONARIO

8. ¿Tiene usted conocimiento sobre los tipos de presupuestos?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

9. ¿Conoce usted los elementos que componen los presupuestos?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

10. ¿Posee el Dpto. de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA políticas orientadas para la elaboración de presupuestos?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

11. ¿Sabe usted la importancia de los presupuestos para las empresas?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

12. ¿Conoce usted los costos de producción que se incurren en el restaurante?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

13. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, diga cuales son los costos de producción que se incurren?

14. Considera necesaria la elaboración de un plan presupuestario para el Departamento de Alimentos y Bebidas de la empresa INVETURCA.

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_