

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Administración de Empresas con énfasis en Finanzas**



**DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN DE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS
APLICADAS POR LAS EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (CAMTIC)**

Elaborado por:

**Daniela Chaves Alfaro
Felipe Segura Chacón
Dagoberto Torres Quirós**

Profesor guía:

Msc. Víctor Garro Martínez

San José, Junio 2013

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.	TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
3.	OBJETIVO GENERAL	5
4.	INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN.....	5
5.	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	6
6.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	8
A.	ALCANCES	8
B.	LIMITACIONES.....	8
7.	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	9
8.	REFERENCIA EMPRESARIAL	32
A.	Reseña.....	32
B.	Quiénes somos?	33
C.	Qué hacemos?.....	33
D.	Misión.....	34
E.	Visión	35
F.	Sus afiliadas.....	35
III.	METODOLOGÍA	36
1.	TIPO DE INVESTIGACION.....	36
A.	Investigación exploratoria.....	36
B.	Investigación descriptiva.....	37
C.	Investigación no experimental.....	37
D.	Investigación cualitativa	37
2.	PROCESO METODOLÓGICO.....	37
3.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	39
A.	Antigüedad en la empresa.....	40
B.	Tamaño de la organización	40
C.	Responsables de las actividades financieras y contables	41
D.	Periodicidad en la elaboración del presupuesto	41
E.	Departamentos involucrados en la elaboración del presupuesto	42
F.	Evaluación de resultados de periodos anteriores.....	43
G.	Plan estratégico departamental previo a la realización del presupuesto	43
H.	Proyección de ventas	44
I.	Métodos utilizados para proyectar las ventas.....	44
J.	Variables consideradas en la elaboración del presupuesto.....	45
K.	Variables exógenas consideradas en la elaboración del presupuesto	46
L.	Principal insumo para la creación del producto o bien final.....	46
M.	Revisión de proyecciones sobre la marcha	47
N.	Tipos de mano de obra incluidos en el presupuesto	47
O.	Capacitación y Desarrollo del personal	48
P.	Utilización de flujo de caja.....	48
Q.	Políticas de crédito y pago.....	49
R.	Flujo de efectivo dividido en Actividades de Operación, Financiamiento e Inversión	49
S.	Decisiones de Inversión – Presupuesto de capital	50
T.	Objetivo de las decisiones de inversión de capital.....	51
U.	Métodos utilizados para evaluar las decisiones de capital	52
V.	Limitantes para una adecuada presupuestación.....	52
W.	Costos fijos e indirectos incluidos en la elaboración del presupuesto	53

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
1. CONCLUSIONES.....	54
1. Empresas Medianas	54
2. Empresas Pequeñas	55
3. Empresas Micro.....	56
4. Otras conclusiones	58
2. RECOMENDACIONES	59
V. BIBLIOGRAFÍA.....	61

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas costarricenses en el sector privado deben justificar y valorar la aplicación de técnicas para el desarrollo de su presupuesto, con el fin de llevar un mejor control y planificación de las finanzas y buscando tener un mejor panorama de su estructura financiera.

A las empresas del sector privado y otras entidades, el presupuesto le permite definir prioridades para alcanzar de forma más eficiente sus objetivos y buscar un equilibrio en la estructura financiera; este a su vez se convierte en un sistema de procesos en la administración.

Todos estos esfuerzos del presupuesto están orientados a la gestión de la empresa y una adecuada planificación, lo cual, le permitirá utilizar los recursos disponibles acorde a las necesidades de los diferentes departamentos evitando así un uso desproporcionado de recursos.

Si se considera el uso racional del presupuesto, éste permitirá a la organización conocer su norte y hacer más fácil la toma de decisiones.

Con tal propósito nos damos a la tarea de investigar y dar un diagnóstico y valoración de las técnicas presupuestarias aplicadas por las empresas asociadas a la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC).

Y a partir de ahí analizar si las empresas asociadas a esta cámara utilizan algún tipo de presupuesto y en caso de hacerlo si las técnicas utilizadas son las adecuadas según la naturaleza del sector, con el fin de emitir un diagnóstico que permita emitir conclusiones y recomendaciones que busquen mejorar los procesos.

II. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diagnóstico y valoración de las técnicas presupuestarias aplicadas por las empresas asociadas a la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC)

B. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Utilizan las empresas asociadas a CAMTIC técnicas y herramientas presupuestarias adecuadas según las características del sector Tecnologías de Información y Comunicación?

C. OBJETIVO GENERAL

Conocer las técnicas presupuestarias utilizadas por las empresas asociadas a la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación, con el fin de emitir un diagnóstico que les permita apoyar y conocer la gestión de empresas en el ámbito presupuestario

D. INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

1. Conocer las técnicas presupuestarias utilizadas por las empresas asociadas al CAMTIC.
2. Determinar si las empresas privadas asociadas al CAMTIC, emplean herramientas de gestión presupuestaria para planificar y controlar las actividades de la organización.
3. Determinar y clasificar las técnicas de presupuestación empleadas por las empresas asociadas.
4. Determinar y entender las razones que llevan a empresas del mismo sector a utilizar diferentes técnicas de presupuestación.
5. Conocer y determinar las limitaciones económicas, tecnológicas y de conocimiento que imposibilitan a las empresas asociadas al CAMTIC a utilizar mejores prácticas de presupuestación.

6. Determinar el grado de conciencia que tienen las empresas acerca de los beneficios de tener adecuadas técnicas y prácticas de presupuestación y cómo estas impactan en las decisiones operativas y financieras de la organización.

E. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

OBJETIVO	METODOLOGÍA
Conocer las técnicas presupuestarias utilizadas por las empresas asociadas al CAMTIC.	Se revisará literatura, artículos, tesis, opinión de expertos alrededor del tema de presupuesto privado, a fin de profundizar y ampliar conocimiento sobre técnicas, herramientas, políticas y variables que influyen en la confección, ejecución y seguimiento del presupuesto en las empresas.
Determinar si las empresas privadas asociadas al CAMTIC, emplean herramientas de gestión presupuestaria para planificar y controlar las actividades de la organización.	Aplicación de métodos de recolección de información y análisis estadístico: Posterior a la revisión literaria y documental se formulará una encuesta virtual con preguntas abiertas y cerradas, estructurada de forma tal que los encuestados indiquen cómo está conformado su plan presupuestario.
Determinar y clasificar las técnicas de presupuestación empleadas por las empresas asociadas.	Aplicación de métodos de recolección de información y análisis estadístico: Posterior a la revisión literaria y documental se formulará una encuesta virtual con preguntas abiertas y cerradas, estructurada de forma tal que los encuestados indiquen cómo está conformado su plan presupuestario.
Determinar y entender las razones que llevan a empresas del mismo sector a utilizar diferentes técnicas de presupuestación	Organización, procesamiento y análisis de información: Se recopila y procesa en bases de datos, la información relevante de las empresas, con el fin de conocer, su tamaño, producto principal, estructura organizativa; finalmente esta información se analiza para determinar algún nivel de correlación entre las variables.
Conocer y determinar las limitaciones económicas,	Entrevistas con actores claves. Se realizarán entrevistas con

<p>tecnológicas y de conocimiento que imposibilitan a las empresas asociadas al CAMTIC a utilizar mejores prácticas de presupuestación.</p>	<p>representantes de las empresas, tanto a nivel Financiero-Administrativo como a nivel Operacional, donde buscaremos respuestas cualitativas a interrogantes asociadas a por qué fracasa o se limita el ciclo de presupuestación, dentro de las cuales podemos citar:</p> <p>Cuando no se toman los datos históricos</p> <p>Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa</p> <p>Cuando no existe adecuada coordinación entre los diversos niveles jerárquicos</p> <p>Cuando no hay un buen nivel de comunicación</p> <p>Cuando no existe un ERP que genere confianza y credibilidad</p> <p>Cuando los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados</p> <p>Cuando no se tienen controles y seguimientos efectivos respecto a la presupuestación</p> <p>Cuando no se siguen las políticas de la organización.</p>
<p>Determinar el grado de conciencia que tienen las empresas acerca de los beneficios de tener adecuadas técnicas y prácticas de presupuestación y cómo estas impactan en las decisiones operativas y financieras de la organización.</p>	<p>Conversatorio con actores claves: Se realizarán “n” cantidad de conversatorios con representantes de las empresas, tanto a nivel Financiero-Administrativo como a nivel Operacional, donde se abordarán temas relacionados a los beneficios de contar con una adecuada gestión presupuestaria</p>

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

A. ALCANCES

Posterior a entender y conocer la amplitud del Presupuesto Privado, se decidió delimitar el alcance de la investigación e identificar empresas privadas que estuvieran agrupadas a un sector específico de la economía costarricense, con el fin de centralizar y facilitar el intercambio de información en una sola entidad. Producto de esta búsqueda se definió como mejor opción “Las empresas privadas de Costa Rica asociadas a la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación conocida por siglas como CAMTIC”.

B. LIMITACIONES

Conforme se fue realizando este proyecto de investigación, nos encontramos con una serie de limitantes, que detallaremos a continuación:

- Muy poca información acerca de presupuestos en el sector privado, así como de trabajos de investigación o artículos al respecto.
- Pocos trabajos y artículos previos refiriéndose al presupuesto privado desde el punto de vista práctico y funcional, el enfoque usual es la teoría sobre la estructura de presupuesto privado.
- Dificultad para delimitar el alcance de la investigación, puesto que el sector privado es muy amplio y comprende una gran gama agrupaciones y subsectores en los cuales se pueden clasificar las empresas y organizaciones, como ejemplo podemos citar: tamaño, zona geográfica, sector de la economía al que pertenece, producto final bien o servicio, etc.
- Dificultad para lograr que alguna agrupación empresarial del país aceptara realizar una investigación en el ámbito presupuestario, puesto que existe gran recelo con este tipo de información dado que es considerada de tipo estratégica y confidencial.
- A pesar de contar con el visto bueno y aceptación de CAMTIC para realizar el estudio entre sus asociados, nos encontramos con varias limitantes de información dentro de las que podemos citar:
 - i. No tener acceso a la base de datos de los asociados alegando que esta información está protegida por una ley de

confidencialidad de base de datos, por lo tanto no tuvimos acceso a los correos electrónicos de los asociados para poder enviarles la encuesta vía electrónica.

- ii. Nos limitaron la distribución de la encuesta, dejando como única opción que el Departamento de Servicio al afiliado de CAMTIC la incluyera como una apartado más dentro del “boletín electrónico” que distribuye a sus asociados los días viernes de cada semana, optar por esta opción implicaba no tener control sobre el envío y seguimiento de la encuesta.
- iii. Poco apoyo de CAMTIC para ser puente de enlace entre los investigadores del proyecto y los asociados a la Cámara, esto imposibilitó entrevistar a algunos asociados y dar respuesta concreta a alguno de los objetivos planteados.
- iv. Poco apoyo de CAMTIC para conocer mejor la labor de la Cámara y sus asociados, esto provocó dudas respecto al por qué la diversidad empresas afiliadas y de cómo guiar la investigación para hacerla inclusiva a todos los asociados.

G. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Por medio de una exhaustiva revisión de la literatura asociada con presupuesto, definiremos la tipología de herramientas y los modelos presupuestarios utilizados con mayor frecuencia por las empresas en el sector privado.

Para el desarrollo de esta investigación podemos mencionar algunas de las definiciones que encontramos acerca de presupuesto, entre ellas:

“Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”

“Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”

“Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control”

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución” (Burbano Ruiz, 2011)

Como lo menciona Cristóbal del Río González, al mencionar presupuesto podemos citar lo siguiente:

“La programación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período dado” (Del Río González, 2009)

En el libro CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto, se menciona:

“Una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Muñiz, 2009)

Ya teniendo una noción importante sobre la definición del presupuesto, nos parece conveniente indicar su importancia, para ello, nos respaldamos en la opinión de diferentes autores acerca del tema

Entre las características más relevantes de la importancia del presupuesto, están:

- a. Convertir los aspectos de la ejecución de los planes en unidades de medida comparables
- b. Sirve como norma o estándar monetario en la ejecución de actividades
- c. Determina el límite y el alcance de las erogaciones
- d. Presenta en forma anticipada los gastos en que incurrirán los departamentos
- e. Es un medio de control de operaciones
- f. Determina responsables de uso y aplicación de recursos financieros
- g. Promueve la minimización de costos, evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.
- h. Genera la acción correctiva, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas
- i. Facilita la coordinación de los departamentos (Rodríguez Valencia, 2006)

“El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia e indicadores económicos como los enunciados, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa” (Burbano Ruiz, 2011)

Es de relevancia hacer mención que el presupuesto como herramienta presenta ventajas y limitantes, ampliaremos un poco acerca de ellas:

“...quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas, obtienen mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de administrarlas sin haber pronosticado el futuro...”

Ventajas

- a. Determina si los recursos estarán disponibles
- b. Permite escoger mejores decisiones
- c. Permite ponderar el valor de las actividades
- d. Da la oportunidad de replantear políticas
- e. Promueve la eficacia de los recursos
- f. Ayuda a la planeación

Limitantes

- a. La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes lo determinaron
- b. Es sólo una herramienta de la Gerencia
- c. Su implantación y funcionamiento necesita tiempo (Burbano Ruiz, 2011)

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario:

1. Según la flexibilidad

a. Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Una vez alcanzado el costo, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

b. Flexibles o variables

Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

2. Según el período que cubran

a. A corto plazo

Se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año

b. A largo plazo

Se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del gobierno, el horizonte del planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. En el caso de las grandes empresas, las mismas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa

a. De operación o económicos

Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias. Entre los presupuestos podemos incluir:

- Ventas – Ingresos operacionales
- Producción
- Compras
- Uso de materiales
- Mano de obra
- Gastos operacionales
 - Ventas y Mercadeo
 - Administrativos

b. Financieros

Incluyen el cálculo de partidas y rubros que inciden en el balance. Podemos mencionar entre ellos:

- Presupuesto de caja o tesorería
- Presupuesto de capital

4. Según el sector en el cual se utilicen

a. Público

Cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

b. Privado

Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales. Carecen de las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto les caracteriza como más flexibles

c. Tercer sector

Una organización del tercer sector es una asociación u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

Algunos elementos o factores que se deben tener para el presupuesto en este sector son:

1. Planeación a corto, mediano y largo plazo
2. Planeación por planes, programas y proyectos
3. Presupuesto de ingresos y localización de fondos
4. Presupuesto de gastos operacionales
5. Presupuesto de inversión de los excedentes
6. Control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento con indicadores de gestión de la eficiencia, eficacia y efectividad
7. Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal
8. Integración y participación en la elaboración del presupuesto
9. Estructura organizacional acorde con los planes y proyectos a desarrollar
10. Práctica contable financiera para entidades sin ánimo de lucro
11. Requisitos y controles fiscales y gubernamentales a este tipo de organizaciones (Burbano Ruiz, 2011)

Es importante mencionar además los tipos de presupuesto, para esto nos enfocaremos en tres de ellos, los cuales consideraremos con más relevancia

1. Presupuesto Maestro

Es una guía medular e importante en el desarrollo del presupuesto. Su elaboración precisa la obtención de consideraciones de manera absolutamente y responsable de parte de la Gerencia, pues existen múltiples decisiones claves, respecto a preferencias en la utilización de los ingresos, planeación estratégica, precisión de precios, líneas de producción, programación de la misma, gastos de Capital, investigación y desarrollo, así como de varios otros aspectos sobresalientes. (Del Río González, 2009)

Proceso presupuestal que inicia con los planes y objetivos de la administración para los siguientes períodos, o como en algunas empresas, sólo para el período fiscal siguiente.

1. Beneficios:

- Define objetivos básicos de la empresa
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa
- Facilita el control de los procesos y las actividades
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo
- Permite que la empresa sea administrada con eficiencia, eficacia y efectividad

2. Limitaciones:

- Solamente es un estimado
- No sustituye a la administración
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada proceso o actividad
- Enfatiza los datos provenientes del presupuesto

3. Elementos que conforman el presupuesto maestro

- Proyección de las ventas
- La producción
- Costo de venta
- Gastos operacionales, de venta y administrativos
- Otros ingresos y otros egresos

- Proyección y planeación fiscal

4. Balances financieros involucrados

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de flujo de efectivo
- Estado de Cambios en la Posición Financiera
- Estado de Cambios en el Patrimonio (Burbano Ruiz, 2011)

2. Sistemas de presupuestos planificados por programas

El PPBS constituye un intento de integrar la formulación de políticas con la asignación presupuestaria de recursos y proporciona un medio de que el análisis de sistema se aplique regularmente a la formulación de políticas y a la asignación de partidas presupuestarias.

La programación tiene por objeto el establecimiento de los programas de gasto a ejecutar, determinados los programas se asignan los recursos presupuestarios precisos para financiar durante el correspondiente ejercicio presupuestario los medios personales, materiales y financieros necesarios para alcanzar los objetivos programados en dicho periodo. (Del Castillo Torres, Ager Vásquez, & Guerrero Arroyo, 2006)

Se define como un sistema para alcanzar los fines, metas propósitos y objetivos propuestos y constituye la integración de las políticas y la asignación presupuestaria de recursos; proporciona un medio para que el análisis de sistemas se efectúe periódicamente en la determinación de políticas y en la asignación de recursos del presupuesto asignado. Representa un enfoque informático que permite escoger los programas que optimizan los criterios: costo-beneficio, costo-eficacia, costo-efectividad, costo e impacto. (Burbano Ruiz, 2011)

3. Presupuesto base cero

Consiste en formular los presupuestos del próximo ejercicio sin dar por buenos los costes reales del ejercicio precedente y, por tanto todo se revisa empezando desde cero, euro a euro. Lo que se persigue es el despilfarro cero. (ACCID, 2010)

Proceso presupuestario que requiere que cada uno de los directivos justifique todas las solicitudes de fondos. Cada uno de ellos debe demostrar que los gastos y costos que propone son realmente necesarios. Para esto, se

identifican todas las actividades que se realizan en la organización y se evalúan por medio de un análisis sistemático, ordenándolos de acuerdo con su importancia.

Consideramos relevante incluir la opinión de otros autores acerca del presupuesto y las técnicas utilizadas alrededor del mundo, así como, su aplicación en las diferentes empresas y áreas que contempla el sector privado, dando un énfasis importante a las pequeñas y medianas empresas. (Burbano Ruiz, 2011)

En América Latina y el resto del mundo, las empresas pequeñas y medianas (Pymes) son la columna vertebral del desarrollo económico, social y cultural. Estas empresas son organizaciones con procesos de producción sencillos o sea con órdenes de trabajo, mientras que las grandes empresas fabrican los productos en el mercado. Estos mercados regionales o locales, lejos de las áreas industriales generan un mayor beneficio económico para los mercados. (Paredes, 2003)

Las empresas medianas y pequeñas tienen algunas debilidades. Estas son: baja capacidad de producción que no le permite enfrentar pedidos grandes y no permite que produzca a bajos costos y por otra parte el poco personal calificado para asumir una visión estratégica. Los Pymes son unidades susceptibles ante cualquier conflicto económico que afecte los costos de producción, mano de obra, materia prima, etc.

Además sufren el impacto tecnológico acelerado que han tenido en mercados cada vez más globalizados, un medio lleno de incertidumbre que afecta los recursos humanos, financieros, que imposibilita el diseño de estrategias que permitan lograr sus objetivos y metas.

Las Pymes actualmente emplean personal cada vez más calificado y gerentes dispuestos a trabajar en armonía con la administración, su fin común es buscar el éxito empresarial. (García de M., 1999)

La planificación no es una tarea fácil, aún en ambientes económicos estables. Se puede decir por ejemplo que en Venezuela es imposible en las condiciones económicas y políticas actuales el hecho de planificar es una de las tareas más difíciles que enfrentan los gerentes y por esta razón lo dejan de lado.

Para que se dé la planificación en épocas de incertidumbre, las empresas necesitan pronosticar el futuro y programar actividades con el fin de lograr esa expansión, por ello se requiere un sistema de información administrativo que integre todas las técnicas modernas de contabilidad que se orienten a generar utilidades. (Paredes, 2003)

Como se desconoce el futuro lo que se puede hacer es identificar las principales opciones de lo que podría pasar. Generalmente se dan tres escenarios en la evolución del entorno que a su vez generan variables tales como la tasa de inflación anual, las tasas de interés activas y pasivas, tasa cambiaria, éstas son fundamentales para elaborar planes y presupuesto. (FRANCES, 1998)

En cuanto a la planificación y el control integral de utilidades para la planificación es un proceso para desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos.

A su vez:

- a. Fijar los objetivos de la empresa
- b. Desarrollar proposiciones acerca del medio ambiente en que han de desarrollarse
- c. Seleccionar las condiciones para alcanzar los objetivos
- d. Empezar actividades para traducir los planes en acciones
- e. Replantear sobre la marcha para corregir la presencia de algunas deficiencias.

El elemento base del éxito en una empresa es la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización. Es por ello que un programa de planificación integral de utilidades contempla no solo la idea tradicional de un presupuesto periódico o maestro, sino que abarca la aplicación de varios conceptos administrativos relacionados a través de una variedad de métodos, modelos, técnicas y pasos secuenciales.

“El término integral significa:

1. La aplicación del concepto general de la planificación y control de utilidades a todas las fases de las operaciones en una empresa
2. La aplicación de un enfoque total a los sistemas

Las partes más relevantes de estos programas son el plan sustantivo, el plan financiero y los informes de desempeño. Este tipo de planes lo integran los objetivos generales, las estrategias, los planes específicos y los programas de la organización, así como el compromiso de la administración para lograrlos. Este plan es la parte teórica o narrativa, en cambio el plan financiera en cuanto a metas, estrategias para periodos específicos de tiempo.

La actividad de control es consustancial con todo el proceso de planificación. Consiste en comparar previsiones con realizaciones, o sea analizar las desviaciones entre los resultados esperados y obtenidos realmente con el fin de analizar sus causas e dar las correcciones pertinentes y asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.

Al comparar resultados reales con la información planificada constituye una medición de la efectividad del control ejercido durante un periodo pasado determinado, el cual constituye la base para una retroalimentación.

Los modelos de planificación financiera son la base estructural del plan financiero generalmente está conformado por el presupuesto maestro o consolidado, considerando este como un plan de negocios periódicos que incluye un conjunto coordinado de cédulas detalladas de operación y estados financieros. (WELSCH, 1990)

En un modelo financiero compuesto de un conjunto de relaciones matemáticas que describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la empresa y reaccionan frente a cualquier conjunto de supuestos sobre las ventas, los costos, la mezcla de producto, los ingresos, entre otros. El aspecto financiero es el más relevante.

Un modelo de planeación financiera proporciona presupuestos de operación y financieros proyectados bajo supuestos alternativos respecto a la mezcla de productos, el nivel de ventas, las restricciones en la producción, los niveles de calidad, la programación. Además el uso de hojas de cálculo para computadoras personales ha facilitado a las organizaciones, aún más pequeñas el diseño de modelos de planificación financiera. La efectividad de los modelos está en función de los supuestos y los datos utilizados para construirlos y manipularlos. (HORNGREN S. Y., 2001)

Define la presupuestación como un medio de coordinar la inteligencia combinada de una organización entera en un plan de acción, basado en los resultados anteriores que influirá sobre la marcha del negocio en el futuro. Para una empresa el presupuesto es un plan que describe la forma en que los fondos serán obtenidos y gastados en mano de obra, materia prima, equipos, Su objetivo principal es controlar los diferentes aspectos de un negocio, mediante la comparación de los resultados reales obtenidos con la cifras del presupuesto permitiendo la evaluación de los diferentes cursos de acción que podrían ser posibles y fijan las decisiones en un plan completo.

Los presupuestos reflejan los planes y la planificación debe realizarse antes de prepararlos. El método más comúnmente utilizado para evaluar el rendimiento real de la empresa es el análisis del presupuesto, el cual se convierte en un patrón de referencia muy importante para el desarrollo de la actividad administrativa, este induce al Gerente a trabajar en el proceso de presupuestación, adoptándolo como una herramienta de planificación y control.

Al utilizar los presupuestos hay quienes dicen que son aplicables únicamente a grandes y complejas organizaciones, igualmente no es raro oír especulaciones acerca de los inconvenientes presentes en su empresa que impiden el desarrollo de los presupuestos o la proyección de los ingresos y gastos.

En las Pymes, donde los administradores pueden formular sus planes y presupuestos escritos, porque una información informal y vaga no es suficiente. Un sistema formal de presupuestación se vuelve algo más que una alternativa atractiva, se convierte en una necesidad. (Lindegaard, 2001)

El presupuesto de las pequeñas y medianas empresas se diseña de forma menos estructurada. (HORNGREN, 1996) Sostiene que la presupuestación puede adaptarse a cualquier organización (lucrativa o no lucrativa, de servicios o manufacturera) independientemente del tamaño de las circunstancias o condiciones especiales.

Es más común la presupuestación en las grandes compañías en donde con frecuencia existen técnicas concretas de apoyo a la administración y una adecuada estructura organizacional, lo cual no existe en las pymes, pero esto no impide a el empresario cuantificar sus sueños y enfrentar la incertidumbre de su negocio a través del uso del presupuesto.

Los presupuestos se pueden elaborar para diferentes periodos de tiempo, desde un día hasta varios años, depende de la clase de presupuesto, objetivos y la incertidumbre implicada. Si se trata de presupuestos de operación, normalmente cubren un período de un año o mes (corto plazo). El presupuesto de efectivo, puede prepararse día a día, evitando así fondos ociosos e insuficiencias inesperadas de efectivo. Cuando las variables fluctúan constantemente se debe utilizar un presupuesto continuo, consiste en una revisión actualizada y constante, lo que permite ser una herramienta dinámica porque se puede ajustar a cualquier cambio de importancia. (WELSCH, 1990)

Considera que al elaborar el presupuesto o durante su ejecución se tienen que tomar en cuenta ciertas limitaciones:

- a. Se basa en proyecciones, esto hace que la administración se apoye en algunas herramientas estadísticas para reducir al mínimo la incertidumbre, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de sus datos
- b. Debe ajustarse a cualquier cambio , debe ser dinámico, si no se ajusta pierde su sentido
- c. El elemento humano debe comprender la utilidad de esta herramienta de manera que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiarios con el uso de presupuestos son ellos, esto sirve a la organización para lograr sus objetivos y no para entrar en competencia con ella.

El desarrollo del presupuesto se puede ver como un proceso contable o como un proceso gerencia. Un proceso contable porque los procedimientos son esencialmente iguales a los que se especifican en los libros de contabilidad financiera. Se obtiene como resultado un juego de estados financieros (Estado de flujo de Efectivo, Estado de Resultados y Balance General) cuyo formato es idéntico al de los estados que resultan del proceso de registro de los hechos históricos. La diferencia es que las cifras del presupuesto son proyecciones de lo que ha ocurrir en el futuro y no cifras históricas de lo ocurrido en el pasado. El proceso gerencial se limita a unir los planes separados que se han realizado para las distintas secciones de la empresa y poder asegurar así que armonicen unos con otros y que el efecto total sobre la empresa en conjunto sea positivo.

Cuando una empresa tiene capacidad económica puede disponer de un comité de presupuestos que le permita un mejor funcionamiento de este programa, integrado por los dirigentes que tienen a su cargo las principales funciones de la empresa. En cambio en las empresas pequeñas la preparación de los presupuestos es en gran parte responsabilidad del departamento de contabilidad y en algunos casos de la sección administrativa en representación de la unidad que debería llevar adelante este programa.

El presupuesto integral o maestro resulta de la consolidación de los planes de las diferentes áreas de la empresa mediante un proceso secuencial. Cuantifica las metas de ventas, la actividad de los factores de costos, las compras, la producción, la utilidad neta, la posición financiera y cualquier otro objetivo que la administración especifique. Los pronósticos son sustentados en los montos de estados financieros y de cédulas de operación, incluye proyecciones sobre ventas, gastos, ingresos, entradas, y salidas de efectivo, así como balances generales. Este presupuesto abarca el impacto de las decisiones de operación como de las de financiamiento. Las decisiones de operación se centran en la adquisición y uso de recursos escasos y las decisiones financieras puntualizan

en la forma de obtención de fondos para adquirir recursos. Es por ello que para preparar un presupuesto maestro, coordinado y amplio se debe relacionar y estudiar brevemente los presupuestos de operación y los presupuestos financieros que forman parte del proceso.

El presupuesto de operación o plan de utilidades se refiere a la presupuestación de todas las operaciones para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de resultados proyectado. Este presupuesto es una estimación de los beneficios que la empresa espera obtener para un determinado periodo de tiempo. Este se apoya en un conjunto de cédulas presupuestarias que permiten calcular las cantidades o valores de las diferentes partidas que conforman los estados financieros de la empresa.

Algunas cédulas que la conforman: Presupuesto de ventas: las proyecciones son el punto de partida usual para los presupuestos porque la producción, los costos y los niveles de inventario dependen del nivel proyectado de ventas.

El presupuesto de producción que determina el de compras y consumo de materiales directos que da como consecuencia el presupuesto de existencias, además origina el presupuesto de mano de obra directa y el presupuesto de gastos de administración, gastos de distribución y promoción, presupuesto de investigación y desarrollo y de otros ingresos y gastos. Las cédulas difieren de una empresa a otra, no obstante se inicia con el presupuesto de ventas.

El ciclo del presupuesto maestro termina con el presupuesto financiero, el cual está formado por los estados financieros proyectados o estados financieros pro-forma, estado del flujo de efectivo, estado de resultados y balance general. Estos tres estados resumen los planes detallados que desarrolla la administración para el periodo que cubre la planificación. El presupuesto financiero y el presupuesto de operación, constituye la herramienta por excelencia para traducir en términos monetarios el diseño de acciones que habrán de realizarse a través del plan anual o de corto plazo (MOLINA DE P., 1993)

El presupuesto maestro es una herramienta útil para la planificación, el control y la toma de decisiones, permite incorporar políticas establecidas por la empresa que contribuyan a generar una estructura financiera adecuado a un contexto inflacionario y otras como alargar lo máximo posible el pago de los compromisos a fin de pagarlos con moneda que ha perdido el poder adquisitivo, acortar el plazo de cobro de cuentas y efectos por cobrar a fin de recuperar el dinero rápido y poder utilizarlo en inversiones rentables, mantener

saldos mínimos de caja y vender activos improductivos pues a pesar ser partidas no monetarias (protegidas en inflación).

Los estados financieros se preparan con el fin de proporcionar información útil a inversionistas, acreedores y otros usuarios que han de tomar decisiones en torno a un negocio, acerca de su situación y desarrollo financiero, como consecuencia de las operaciones realizadas. Los simples estados financieros por si solo preparados y presentados constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar por ejemplo el sentido de la situación financiera o de la productividad de una empresa, por ello se requiere de información complementaria para dar una respuesta satisfactoria a esas preguntas que surgen en los negocios, propietarias o administradores de las pymes. Para poder llevar a cabo un análisis completo y efectivo de los estados financieros, se debe tener en cuenta la importancia y el significado de las cifras mediante la simplificación y la cuantificación de sus relaciones. El análisis presupone que, quien lo efectúa dispone de ciertas ideas previas sobre lo que se va analizar y sobre la posibilidad y el método adecuado para realizar el análisis.

Al analizar los estados financieros hay un sinnúmero de personas interesadas administradores, banqueros, inversionistas y el contador que construyo los informes, el cual encontrarán interesante el estudio. Las conclusiones derivadas del análisis no sólo se basan en la frialdad de las cifras, se deben aplicar razonamientos diferentes a los contables combinadas con un juicio apropiado basado en el entrenamiento continuo. A juzgar por el análisis de los estados financieros trata de investigar y enjuiciar a través de la información contable, cuáles han sido las causas y los efectos de la gestión de la empresa para llegar a su situación actual y predecir cuál será su desarrollo en el futuro, para tomar decisiones acertadas. Estos estudios son muy amplios pero la información que proveen estos estados se puede hacer un diagnóstico financiero y económico de la empresa. El diagnóstico financiero se obtiene del estudio de los diferentes grupos por un solo periodo económico (análisis estático) o de la evolución de estos rubros a lo largo del tiempo (análisis dinámico) con el fin de evaluar el estado en que se encuentra la empresa en cuanto a solvencia, liquidez, endeudamiento, inversiones, etc. En el otro diagnóstico económico, tanto estático como dinámico permite analizar la rentabilidad y la operatividad de la empresa en estudio.

El modelo de la relación costo-volumen-utilidad se elabora para que sirva de apoyo al proceso de planificación, es decir al diseño de acciones para logra el desarrollo integral de la empresa. Exige conocer las características de los costos y su comportamiento en los distintos niveles de la operación, en el proceso de planificación, control y toma de decisiones gerenciales. Este

análisis depende de una cuidadosa identificación de los costos de acuerdo a su variabilidad.

Este modelo no sólo se aplica a las proyecciones de utilidades, sino también en la toma de decisiones con respecto al producto, determinación de precios, selección de canales de distribución, decisiones sobre fabricar o comprar, decisiones de inversión, decisiones sobre mezcla de productos, etc. Los datos de costo, volumen-utilidad son la base para la planificación, el control y la toma de decisiones, estos datos no deben considerarse como instrumentos de precisión, por cuanto en muchos casos se basan en supuestos que pocas veces puedan lograrse en la práctica. (CONTRERAS DE U., 1997)

Algunas de las suposiciones básicas:

1. Los precios de ventas permanecerán constantes aunque cambie el número de unidades vendidas. Si es necesario reducir los precios u ofrecer descuentos para poder obtener un mayor volumen de ventas, la relación costo-volumen-utilidad quedará afectada.
2. La capacidad productiva de la planta permanecerá relativamente constante. Una ampliación de las instalaciones afectará las relaciones existentes entre los costos, el volumen y las utilidades.
3. La eficiencia de la planta será igual a la pronosticada. El uso de materiales de menor costo para sustituir a otros, el reemplazo de operaciones manuales por maquinaria y otros programas semejantes de reducción de costos, afectan los costos y las utilidades.
4. Los precios de las materias primas y los sueldos de los trabajadores no variarán significativamente con respecto a los datos sobre los cuales se apoyan los proyectos de la relación costo-volumen –utilidad.
5. El nivel general de los precios (la inflación o la deflación) seguirá esencialmente estable en el corto plazo.

Este análisis comprende tanto el de contribución como el análisis de equilibrio. El análisis de contribución requiere de la utilización de una serie de técnicas analítica para determinar y evaluar los efectos sobre las utilidades de:

- a. Los cambios en los volumen de ventas
- b. Los precios de venta
- c. Los costos fijos
- d. Los costos variables.

Se orienta hacia el margen de contribución porque este es la diferencia ente los ingresos por ventas y los costos variables de producción de ventas y de administración.

El margen de contribución se verá afectado cuando cambia algunas variables, como el volumen de unidades vendidas, el precio de venta, la relación del costo variable. Un estado de resultados presupuestado bajo el método del margen de contribución, permite responder a numerosas preguntas. Es importante tomar en cuenta los costos a la hora de presupuestar y revisar las distintas cédulas que constituyen el presupuestos de operación, a fin de que estos estados financieros se diseñen bajo el enfoque del margen de contribución pues sino sería un estado de resultados preparado según el método tradicional en el que se aplica el concepto de variabilidad de los costos. (Ramírez, 1986)

El análisis del punto de equilibrio emplea los mismos conceptos que el análisis del margen de contribución, sin embargo enfatiza sobre el nivel de producción o de la actividad productiva, en el cual los ingresos por ventas son exactamente iguales a los costos no hay ni utilidad ni pérdida. Por lo general comprende el análisis del punto de equilibrio, las gráficas del punto de equilibrio, que permite realizar el análisis de equilibrio que construye con la información que proporciona el estado de resultados bajo el enfoque del margen.

Para calcular el punto de equilibrio se utilizan dos formas:

1. El cálculo del punto de equilibrio en unidades, el cual se usa cuando se trata de un solo producto o múltiples productos para cada producto por separado. Se determina dividiendo los costos fijos totales ente el margen de contribución por unidad
2. Cálculo del punto de equilibrio en bolívares. Se usa cuando los cálculos se basan sobre los costos totales del presupuesto. Una empresa que por los caminos de la eficiencia debe operar a un nivel superior al punto de equilibrio para poder reponer su equipo, distribuir dividendos y tomar provisiones para su expansión.

El análisis de equilibrio puede indicar algunas características económicas de las PYMES. Los gastos fijos, los gastos variables y los gastos totales a diferentes volúmenes, el potencial de utilidades y pérdidas antes y después de impuesto, el margen de seguridad es decir la relación de las ventas presupuestadas a las ventas de equilibrio Todas estas características y otras pueden calcularse si se dispone de datos sobre la variabilidad de los costos.

Podemos decir que los presupuestos y el modelo costo-volumen- utilidad son excelentes herramientas que intervienen en el proceso de planificación de cualquier organización, ambas se aplican utilizando la técnica de simulación, ideada para diseñar y elegir las mejores acciones que han de tomarse, con el fin de colocar a la empresa en el lugar deseado por la administración. Tiene facilidad de comprensión de instrumentos, es fácil de interpretar. Las gráficas de equilibrio muestran un panorama claro del movimiento de los costos y de los ingresos ante los distintos niveles de producción, que sirven de ayuda para la toma de decisiones. Se recomienda que se estructuren los presupuestos y se haga uso del modelo costo-volumen-utilidad, ya que esto impulsa a los gerentes a ampliar mucho más sus horizontes de planificación, así se evita dificultades, porque muchos ejecutivos pueden estar pasando de una crisis a otra sin percibirlo.

Las Pymes son unidades pequeñas susceptibles de paralización ante cualquier conflicto económico que afecte sus costos de producción y expuesta a un medio de incertidumbre que imposibilita el diseño de estrategias que permitan logra sus objetivos y metas. Las exigencias actuales de la Pymes es la de emplear herramientas de gestión como el presupuesto y el modelo Costo-volumen- Utilidad orientadas a la planificación y el control de las utilidades, pues la base del éxito de las empresas depende de la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización. El presupuesto es un plan que describe la forma en la cual los fondos serán obtenidos y gastados en mano de obra, materia prima, equipos, etc. Su objetivo es controlar los diferentes aspectos de un negocio, mediante la comparación de los resultados reales con los datos presupuestados y el modelo de la relación Costo-volumen-utilidad sirve de apoyo fundamental al proceso de planificación es decir, al diseño de acciones para lograr el desarrollo integral de la empresa. (WELSCH, 1990)

La Contraloría General de la República puso en marcha un Plan Estratégico de la función informática, que definió el norte a seguir en materia de tecnologías de información. Impulsa la necesidad de un planteamiento de nuevos horizontes en la gestión de Tics. Su objetivo fundamental ser el marco orientador de la toma de decisiones institucional en materia de tecnología de la comunicación y de la información. Un análisis de la situación actual de la Contraloría en materia tecnológica y una estrategia de alineamiento del PETIC con la estrategia institucional, son los factores críticos de éxito que considera el desarrollo y ejecución de este plan así como la descripción de los principales riesgos del PETIC. (Plan Estratégico de Tecnologías de Información "Contraloría de la República", 2007)

El autor hace mención en desarrollar un modelo que permita evaluar e identificar las aplicaciones de TI implicadas en los procesos de gestión de la información y toma de decisiones y la forma en que estas tecnologías afectan al rendimiento de las empresas, a través del logro y aprovechamiento de ventajas competitivas materializadas en la disponibilidad de más y mejor información y su repercusión en la mejora de las decisiones tomadas en las empresas.

La importancia estriba en la evidencia clara de la relación entre las inversiones en TI y en rendimiento de las empresas ni consenso sobre las variables adecuadas para medir esta problemática ya que las Técnicas de Información son sólo uno de los muchos recursos o factores que afectan al rendimiento de las empresas. Además se cuestiona el hecho de que las TI produzcan un efecto igual en todas las facetas de la gestión de una empresa superando así la globalidad de análisis. Reconociendo diferentes tipos de efectos con base a diferentes tipos de TI. (Paños Alvarez, 2003)

Se evidencia la importancia estratégica que poseen las TI sobre la calidad, los costes, la mejora de los procesos, las relaciones con clientes y proveedores o la toma de decisiones, que repercutían en la competitividad de las empresas y en sus resultados. Este papel estratégico de las TI se justifica en la existencia de un entorno crecientemente competitivo y un nivel creciente de tecnificación de las empresas, una reducción de los costes de la TI unida a un incremento de sus prestaciones y el hecho de que toda actividad de la empresa tiene un componente informativo. (Revilla Gutierrez, 1991)

Se pone de manifiesto que las TI afectan a la competencia de las empresas de cinco formas:

1. Crean nuevas ventajas competitivas, al integrarse en las actividades de su cadena de valor, mejorando la eficiencia de dichas actividades de su cadena de valor, mejorando la eficiencia de dichas actividades o la naturaleza de los enlaces entre las actividades.
2. Modifican la estructura del sector industrial, alterando las relaciones con las fuerzas competitivas (proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores)
3. Modifican las barreras del sector y de la empresa, creando SIO sistemas de información automatizados compartidos por dos más empresas.

4. Son capaces de originar nuevos negocios, por la combinación de varias tecnologías como consecuencia de un exceso de capacidad o de conocimiento o de subproductos.

5. Son capaces de modificar la estructura organizativa de las empresas, afectando al diseño de puestos, a las funciones directivas y a la forma de hacer las cosas (funcionamiento) de las empresas.

Este enfoque basado en el análisis sectorial asume que las empresas de un sector industrial o grupo estratégico son idénticas en cuanto a los recursos estratégicos relevantes. No obstante la relevancia estratégica de las TI varía de un sector a otro e incluso, dentro de un mismo sector de una empresa a otra. (PORTER, 1986)

Las TI han sido referenciadas en la literatura estratégica como unos recursos susceptibles de general ventajas competitivas en las empresas. Sin embargo, muchos autores se han concentrado en intentar argumentar de una forma sistemática “por qué las Tecnologías de Información pueden conducir a la consecución de tales ventajas que influyen en el Rendimiento de las empresas y cuáles son los factores que potencian tal situación.

Los trabajos realizados tras los años 90 muestran que las medidas de gasto en TI o en presupuesto en TI ponen de manifiesto cuáles son las empresas que más gastan, pero no cuáles son las empresas que obtienen más éxito en sus inversiones en TI. Además las medidas de TI deben abarcar el amplio abanico de aplicaciones susceptibles de ser utilizadas por las empresas, y su relación con los objetivos perseguidos por cada categoría de aplicaciones, diferenciando las estratégicas, de las informativas y las transaccionales, ya que persiguen objetivos diferentes y afectan a aspectos diferentes del rendimiento de la empresa.

El empleo de las aplicaciones informativas internas es escaso en las empresas del comercio minorista murciano, ya que sólo un 22.9% de ellas manifiestan utilizar tales tecnologías. Sin embargo, el nivel de desarrollo alcanzado por este grupo minoritario es muy elevado en cuanto al aprovechamiento de sistemas de cálculo, sistemas gestores de base de datos y contabilidad de costes. Otras aplicaciones más innovadoras como los sistemas de apoyo a la toma de decisiones o de trabajo. Estas empresas con mayor nivel llevan bastante tiempo funcionando (44.7% llevan más de 20 años, son sociedades de tamaño mediano (un 30.8% tienen más de 5 empleados) y llevan también bastante tiempo invirtiendo en TI (46.2% más de 10 años). Los directivos de las empresas con mayor nivel muestran un nivel de confianza en sus decisiones, un nivel de control sobre su empresa y un nivel de confianza en la información

que manejan muy superior al resto de las empresas, que hemos denominado mayor actitud proactiva y que se suponía vendría acompañada de una mayor disponibilidad de información interna de la empresa. Estas cuestiones ponen de manifiesto la influencia positiva de este tipo de TI sobre la gestión de la información y la toma de decisiones en las empresas.

Sin embargo, esta actitud no se relaciona de forma lineal clara con el nivel de información interna que la empresa posee y en consecuencia debe apoyarse además en otros factores de carácter organizativo (tamaño de la empresa) financiero (volumen de facturación), de perspectiva comercial (sector o entorno de negocio) o bien en características de sus directivos o propietarios que sería interesante analizar (otros medios o fuentes de información). Además no todas las empresas con elevado nivel de desarrollo de TI muestran la misma disposición de información interna, ya que solo una parte de ellas es capaz de general información fruto de la gestión.

Se aprecia un nivel muy bajo (sólo 14.7% de los comercios) de desarrollo en el empleo de las aplicaciones de Internet y correo electrónico fundamentalmente como medios de acceso a información y Documentación externa en las empresas analizadas del comercio minorista, que pone de manifiesto el esfuerzo que estas empresas deben hacer para adecuarse a las nuevas tendencias de tele documentación y a las ventajas que estas tecnologías suponen de reducción de costes y acceso a un amplio abanico de fuentes de información externas.

Se observa que un mayor empleo de estas TI no asegura un mayor nivel de información externa, lo que nos lleva a pensar que estas empresas no cuentan con los medios suficientes para aprovechar al máximo estas tecnologías y que se aprovisionan de información externa de forma mayoritaria por otros medios, ya que su nivel de información si es elevado. (REICH, 1990)

La encuesta BIT Chile 2005 buscó medir y evaluar el impacto de las tecnologías de información y comunicación digitales (TICs) en las empresas chilenas según tamaño y sector, y contrastarlo con EEUU y España. Las principales conclusiones son:

- A) Las firmas atribuyen a las TICs un excelente mejoramiento de su rentabilidad e ingresos, aunque ello podría deberse a la fase de adopción tecnológica en que se encuentra el país,
- B) Hay una menor tendencia a despedir personal a causa de la automatización de funciones y a la externalización de procesos que en España y EEUU, aunque ello podría cambiar en el futuro;

- C) Existe conciencia de que el trabajo colaborativo entre empresas apoyado por TICs potencia las relaciones con los socios comerciales (59% de las firmas utilizan mecanismos electrónicos para comunicarse o realizar transacciones). Sin embargo, aún se debe recurrir a aplicaciones de mayor valor agregado que mejoren la penetración de los pagos electrónicos y la integración de la cadena de suministros, entre otras.

- D) A medida que las tecnologías se hacen más sofisticadas o modernas, crece la brecha de adopción entre pequeñas y grandes empresas. Las pequeñas exhiben buenos indicadores de infraestructura básica, como computadores y conectividad, pero caen muy por detrás de las grandes en el acceso a tecnologías de vanguardia, como redes inalámbricas, seguridad biométrica, identificación por radio frecuencia, certificación digital y soluciones para la cadena de suministros (SCM). Por otra parte, esas últimas subexplotan estas herramientas avanzadas debido a la ausencia de economías de red dado que sus proveedores o clientes PYME carecen de ellas.

- E) Para las empresas chilenas globalizadas, sobre todo las más pequeñas, Latinoamérica es lejos la región más relevante pese a que cuentan con clientes, proveedores, socios y/o centros de operación por casi todo el orbe

- F) Parece necesario armonizar el desarrollo tecnológico con el resto de las variables socioculturales y políticas que rodean a la empresa, las cuales son estudiadas por el proyecto complementario World Internet Project, WIP Chile, a cargo del mismo equipo multidisciplinario de investigadores que BIT. Promover la tecnología por sí misma probablemente no será muy efectivo.

En seguida se sintetizan los principales resultados según las diferentes áreas de análisis que componen el estudio:

En adopción de tecnologías y tendencias presupuestarias mayor tamaño de la firma, mayor es la penetración de las TICs. Al distinguir entre empresas de manufacturas y servicios, se observan diferencias menores en el uso de algunas tecnologías muy puntuales.

Las principales tecnologías utilizadas por las empresas en Chile son las herramientas de trabajo en grupo y productividad (por ejemplo, Office o Lotus Notes), antivirus y sitio web.

La adopción de TICs por las empresas en Chile está muy por debajo que sus pares en EEUU. Este fenómeno se constata tanto en tecnologías consolidadas (como redes inalámbricas y comercio electrónico) como en tecnologías emergentes (por ejemplo, identificación por radiofrecuencia y seguridad biométrica).

Las empresas chilenas han incrementado su presupuesto en TICs en los últimos 3 años, sobre todo las más grandes. Con todo, los niveles son menores que en España y EEUU.

El principal efecto en la estructura organizacional de las nuevas herramientas online en Chile es un mayor monitoreo de la productividad de los empleados, de los procesos y de la interacción con los clientes. También hay una tendencia a organizaciones más planas, con menos jerarquías intermedias, como en el resto del mundo.

La reducción de personal a causa del offshoring y el outsourcing todavía es menor en Chile, aunque alrededor de un tercio de las empresas reconoce tener menos personal por estas causas. Un 39% de las empresas entrevistadas señala haber externalizado algunos procesos de negocio, especialmente contabilidad (79%), desarrollo de software (61%) y administración de redes (51%). No hay grandes distinciones por tamaño ni sector, salvo que las grandes y medianas han externalizado más el almacenamiento y las pequeñas la contabilidad.

La viabilidad de la inteligencia de negocios en el largo plazo depende en gran medida de la lealtad de los clientes. Con su capacidad de procesar datos, las TICs pueden ser especialmente útiles. El medio de contacto con los clientes más utilizado en Chile es el correo electrónico (99%). Le sigue en orden de importancia el teléfono (98%) y el contacto cara a cara (97%). El fax lentamente emprende su retirada, alcanzando todavía al 56% de las empresas. En general, aquí no hay muchas diferencias entre la pequeña y la gran empresa.

Pese a su importancia estratégica, el uso de tecnologías de inteligencia de negocios (Business Intelligence - BI) es de apenas un 16% en las empresas chilenas. Aquí sí se verifican importantes diferencias según tamaño: casi el doble de las grandes empresas (30%) recurre a sistemas de BI en contraste con un 16% de las pequeñas. Los mecanismos de análisis de datos de clientes más utilizados son los de perfiles de cliente (79%), recopilación proactiva de información (76%) y de pronóstico de demanda (70%). Mucho menos frecuentes son los de minería de datos y de textos.

Si bien la venta de publicidad online y ventas por internet creció en un 30% entre el 2003 y el 2004, este canal representa apenas el 1,1% de la inversión publicitaria de US\$ 560 millones al año en Chile.

Por ende la publicidad online se puede considerar una herramienta emergente, cuyo uso alcanza al 20% de las empresas encuestadas (sobre todo de las más grandes).

El 33% de las empresas chilenas utilizan Internet como canal de ventas, lo cual confirma la creciente importancia de la red para esos fines. Sin embargo, la modalidad B2B (business to business, empresa a empresa, US\$ 6 mil 673 millones en 2004) es muchísimo más significativa que la B2C (business to consumer, empresa a consumidor, apenas US\$ 80 millones).

En las relaciones con socios comerciales el 59% de las empresas chilenas utilizan mecanismos electrónicos para comunicarse con sus socios comerciales, otra función crítica en que las TICs pueden ser de gran ayuda. La herramienta de comunicación más utilizada por las empresas nacionales corresponde a los sitios web corporativos (28%). Los pagos electrónicos aparecen como el segundo mecanismo de relación más relevante. Los sistemas menos utilizados corresponden a las herramientas basadas en planificación colaborativa, aunque las empresas auguran mayor demanda por ellas dentro de los siguientes tres años.

Uno de los rasgos más interesantes del estudio BIT en Chile es la positiva evaluación que las empresas hacen de las TICs en los resultados del negocio. La mayoría considera que han contribuido a la reducción de costos y al mejoramiento de una serie de indicadores financieros, incluyendo ingresos, utilidades y márgenes. En general, las reducciones de costos han sido más significativas para empresas pequeñas y medianas.

Así, Chile aparece a medio camino entre EEUU (caso menos positivo en reducción de costos) y España (caso más positivo). Otros estudios habían detectado una fuerte frustración debido a las altas expectativas que las empresas se hicieron sobre la capacidad de las TICs al respecto, pero en realidad no contradicen nuestras conclusiones. Como contrapartida, el estudio BIT Chile revela un aumento en los costos tecnológicos y de investigación y desarrollo.

Las TICs también han tenido un impacto positivo en el conocimiento estratégico que tienen las empresas. Los datos chilenos son aquí mucho mejores que los de España y EEUU, lo cual puede deberse a que nuestro país aún se encuentra en fases iniciales de la curva de adopción tecnológica.

Las empresas chilenas son menos globalizadas que sus contrapartes estadounidenses: 13% declara comerciar con otros países contra 31% en EEUU. También reportan una menor amplitud de abastecedores foráneos y de centros de producción y de servicios en otros países. Latinoamérica es donde más se han expandido o planean expandirse las empresas chilenas, pese a la importancia de otras regiones. Y al menos la mitad de las firmas chilenas globalizadas no va a establecer vínculos fuera del continente sudamericano. El 24% de las empresas tiene presencia en operaciones con el extranjero, o planes de hacerlo próximamente. Las empresas más grandes y de manufacturas son las más orientadas al exterior, aunque no por porcentajes demasiado significativos. (Sieber, 2005)

H. REFERENCIA EMPRESARIAL

ACERCA DE CAMTIC

A. Reseña

CAMTIC, la Cámara de Tecnología de Información y Comunicación, es una asociación empresarial privada, sin fines de lucro.

Su actividad data de 1993, cuando un grupo de 15 empresarios fundó la Asociación para la Protección de Programas Informáticos (APPI).

Luego, en 1998, esa asociación se estableció formalmente y cambió su nombre por el de CAPROSOFT, es decir, la Cámara de Productores y Aplicaciones de Informáticas de Costa Rica.

Debido al éxito y aceptación del software costarricense y aprovechando la convergencia con las telecomunicaciones, en el 2004 se tomó la decisión de cambiar el nombre de la organización por el actual, CAMTIC, Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación.

Actualmente CAMTIC está integrada por cerca de 200 empresas y conforma un bloque estratégico que busca fortalecer y apoyar al sector de las tecnologías digitales en Costa Rica.

Hoy, CAMTIC representa la principal organización del sector de las tecnologías digitales y la única de Centroamérica que abarca todos los subsectores de las tecnologías digitales.

Su papel y liderazgo le han colocado en una posición estratégica, con puestos de representación en diversas organizaciones regionales de tecnología.

Es así como CAMTIC ha ocupado la Vicepresidencia Ejecutiva de la Asociación Latinoamericana de Entidades de Tecnologías de Información (ALETI) y de la cual actualmente ostenta la Tesorería.

Además, funge en la Vicepresidencia de la Federación Internacional de Asociaciones de Multimedia (FIAM) y es miembro activo de la Alianza Mundial de Tecnologías de Información y Servicios (WITSA).

B. Quiénes somos?

La Cámara de Tecnología de Información y Comunicación (CAMTIC) nació en 1998 y actualmente está integrada por cerca de 200 empresas. Juntas, conforman un bloque estratégico que busca fortalecer y apoyar al sector de las tecnologías digitales en Costa Rica.

Bajo el lema “Costa Rica: Verde e inteligente“, hoy CAMTIC representa la principal organización del sector de las tecnologías digitales y la única de Centroamérica que abarca todos los subsectores de las tecnologías digitales.

Su papel y liderazgo la han colocado en una posición estratégica, con puestos de representación en diversas organizaciones regionales de tecnología, incluyendo la Asociación Latinoamericana de Entidades de Tecnologías de Información (ALETI), la Federación Internacional de Asociaciones de Multimedia (FIAM) y la Alianza Mundial de Tecnologías de Información y Servicios (WITSA).

C. Qué hacemos?

El papel que CAMTIC ha venido desarrollando en el sector de las tecnologías digitales le ha permitido ser un referente en la toma de decisiones sectoriales, tanto a nivel nacional como internacional.

Lo que ha logrado mediante actividades y acciones para:

- Integrar y representar de manera efectiva los segmentos que conforman el sector de las tecnologías de la información y comunicación.
- Desarrollar mecanismos de vinculación con el sector público y privado responsables del desarrollo nacional.

- Posicionar, promover y apoyar al sector de TD para que se convierta en un exitoso proveedor internacional de bienes y servicios de valor agregado.
- Representar al sector de TD de Costa Rica ante el estado, proveedores y organismos internacionales.
- Obtener posibles fuentes de financiamiento para fomento de proyectos de desarrollo.
- Unificar los esfuerzos de exportación del sector de tecnologías digitales de Costa Rica.
- Efectuar investigación de mercados locales o internacionales
- Capacitar a los asociados en el desarrollo de habilidades para los negocios
- Propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo del sector de manera sostenible y competitiva.
- Promover y estimular la innovación, la generación de propiedad intelectual y la creación de vinculación de alto valor agregado.
- Apoyo a la conformación de clusters o consocios subsectoriales y/o de exportación.
- Propiciar la adopción de planes y programas alineados con la responsabilidad social empresarial, enfocados en temas como la gestión y retención de recurso humano.

D. Misión

Bajo el lema de una “Costa Rica: Verde e Inteligente”, CAMTIC tiene por misión: “integrar y alinear las acciones de los diversos actores del sector de tecnología de la información y comunicación (TIC)”.

Esta misión le permite impulsar un desarrollo sostenible y competitivo de las empresas de tecnologías digitales de Costa Rica a nivel internacional y propiciar el progreso socioeconómico.

E. Visión

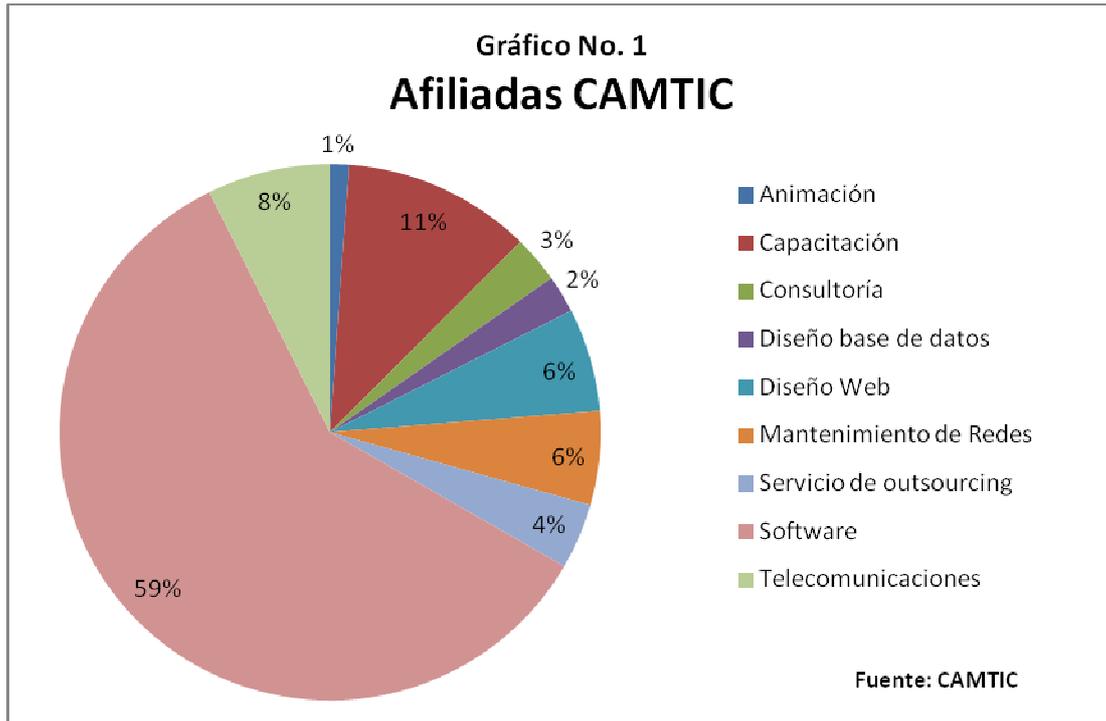
La visión de CAMTIC es “ser un importante proveedor internacional de productos y servicios de tecnologías de información y comunicación (TIC) innovadores y de alto valor agregado, un centro de convergencia con vinculación local e internacional en un ambiente ecológicamente amigable, democrático y seguro”.

F. Sus afiliadas

Actualmente CAMTIC cuenta con 177 afiliadas las cuales se desempeñan en diferentes áreas en el campo de las tecnologías de información y la comunicación. Luego de analizar cada una de ellas podemos clasificarlas en 9 grandes grupos:

1. Animación
2. Capacitación
3. Consultoría
4. Diseño de bases de datos
5. Diseño Web
6. Mantenimiento de redes
7. Servicio de outsourcing
8. Software
9. Telecomunicaciones

Y se encuentran distribuidas de la siguiente manera:



III. METODOLOGÍA

1. TIPO DE INVESTIGACION

Analizando la revisión literaria hemos enmarcado nuestra investigación dentro de las siguientes clasificaciones:

A. Investigación exploratoria

Se considera de tipo exploratorio puesto que después de realizar la revisión literaria, se determinó que la Valoración de técnicas presupuestarias en el sector privado costarricense es un tema o problema de investigación poco estudiado y que no ha sido abordado antes desde un enfoque práctico que busque mejorar las competencias y técnicas de las empresas en el ámbito presupuestario.

Con esta investigación exploratoria buscamos aumentar el grado de familiaridad sobre el tema, dejando abierta la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa que pueda resultar en una consultaría futura ya sea los investigadores o bien para la Escuela de Administración de Empresas del TEC.

B. Investigación descriptiva

Consideramos también la investigación de tipo descriptivo porque buscamos *medir y evaluar* diferentes aspectos como técnicas presupuestarias y limitaciones del proceso presupuestario.

C. Investigación no experimental

Cabe mencionar que no se definió hipótesis puesto que por la naturaleza de las investigaciones no experimentales, en las cuales se trabajan con base en objetivos no requiere necesariamente definir una hipótesis.

D. Investigación cualitativa

Por último esta investigación es también de tipo cualitativo porque extraemos descripciones a partir de la entrevista realizada. Una característica de la investigación cualitativa es la paradoja de que aunque muchas veces se estudia pocos elementos en este caso pocas empresas, la cantidad de información obtenida es grande y se trabaja principalmente con palabras y no con números por lo tanto el análisis de la información recolectada es un proceso que también requiere tiempo.

2. PROCESO METODOLÓGICO

La población se definió como el total de las 177 empresas citadas en el APENDICE # 1 “Base de datos manual Directorio Afiliados CAMTIC”.

Por tratarse de una investigación de tipo exploratoria y descriptiva se decidió no utilizar ningún método estadístico para definir la muestra y aplicar la encuesta tal como se explica en a continuación.

A continuación se describe y resume los pasos o fases utilizados para la recolección y análisis de datos cualitativos:

- 1. Diseño herramienta recolección información:** Se define como principal herramienta de recolección de datos la Encuesta, por lo tanto se procedió a diseñar la misma con 24 preguntas de tipo cerradas y abiertas las cuales buscan responder los objetivos específicos planteados al inicio ya sea con respuestas cortas o bien con respuestas en las que el encuestado exprese su opinión con mayor libertad. Ver APENDICE # 2 “Valoración de técnicas presupuestarias CAMTIC”.

Es importante mencionar que se trató de redactar la encuesta de forma tal que fuera inclusiva para todas las empresas, es decir que ninguno de los encuestados sintiera que por la naturaleza de su empresa estaba siendo excluida, sin embargo se debe tener presente que por la diversidad de empresas asociadas existe un porcentaje de sesgo en los resultados.

- 2. Obtener la información:** Esta se obtuvo través de la aplicación de la encuesta “Valoración de técnicas presupuestarias CAMTIC”. Es importante repasar y tomar en cuenta las limitaciones planteadas anteriormente (*capítulo F. “LIMITACIONES”*), ya que estas forzaron a los investigadores a emplear otros medios para aplicar la encuesta a la mayor cantidad de asociados y en el menor tiempo posible. Por lo que se levantó de forma manual una base de datos de los asociados con la información relevante disponible en el Directorio de Afiliados publicado en la página web de CAMTIC (<http://www.camtic.org/afiliados/directorio-de-afiliados/>), *ver APÉNDICE # 1 “Base de datos manual Directorio Afiliados CAMTIC”*.

Con la base de datos se procedió a enviar de forma personaliza un correo electrónico a cada asociado donde de forma respetuosa se le solicitaba completar la encuesta “Valoración de técnicas presupuestarias CAMTIC”, así mismo se mencionaba algunas generalidades de la encuesta como: objetivo, tiempo promedio para completarla y aspectos relacionados con la confidencialidad y carácter de la información, *ver APÉNDICE # 3 “Machote correo electrónico Solicitud participación encuesta”*.

- 3. Capturar, transcribir y ordenar la información:** la captura de la información se realizó utilizando las herramientas proporcionadas por el líder mundial en soluciones de encuestas basadas en la web llamado Survey Monkey, donde se adquirió un plan “PLUS” por un periodo de un mes (<http://es.surveymonkey.net/MyAccount.aspx>), esta membresía tiene funciones como: Preguntas ilimitadas, Personalización del diseño de encuestas y URL, Seguridad mejorada (SSL/https) incluida, Lógica de exclusión y otras funciones avanzadas, Exportación a Excel y versión para imprimir en formato PDF.

Esta herramienta fue muy útil para capturar y ordenar la información, así como para dar seguimiento al avance porcentaje de respuesta de los encuestados.

4. **Codificar la información:** Se entendió codificar como el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin y Rubin, 1995).

Para las preguntas que contenían respuestas de carácter “abierto” se empleó el uso de códigos que son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación.

De esta forma los códigos usualmente están "pegados" a trozos de texto de diferente tamaño: palabras, frases o párrafos completos. Pueden ser palabras o números, lo que el investigador encuentre más fácil de recordar y de aplicar.

Los códigos se utilizaron para organizar ya agrupar las respuestas que tenían o inferían un mismo significado.

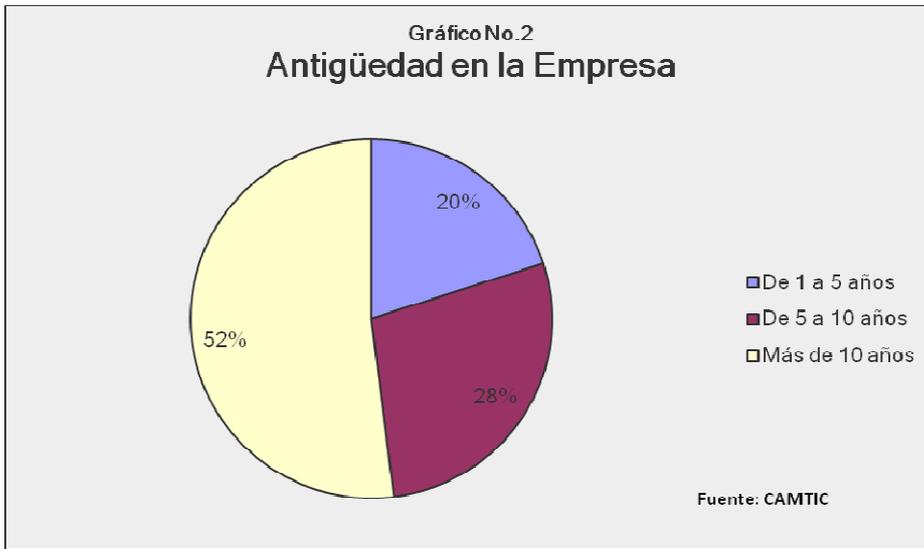
5. **Integrar la información:** Una vez que se tuvieron agrupadas y tabuladas las preguntas de carácter abierto y cerrado se procedió a relacionar entre sí para poder elaborar una explicación integrada. Al pensar en los datos se sigue un proceso en dos fases. Primero, el material se analiza, examina y compara dentro de cada categoría.

Luego, el material se compara entre las diferentes categorías, buscando los vínculos que puedan existir entre ellas. De este análisis es donde se obtiene las conclusiones de la encuesta.

3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

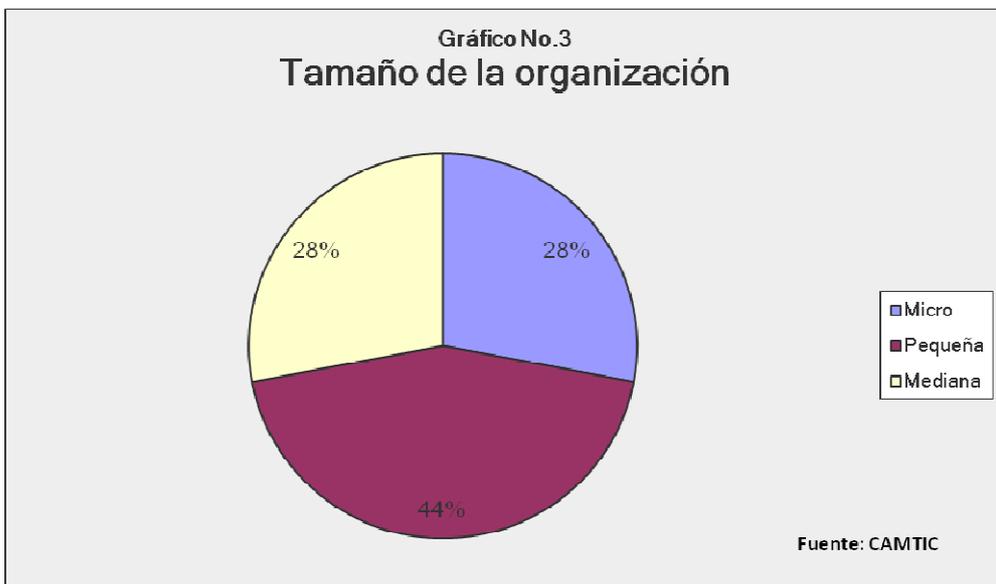
Para facilitar el análisis de la información hemos decidido graficar los resultados de las encuestas, seguido de un comentario o explicación de los resultados mostrados.

A. Antigüedad en la empresa



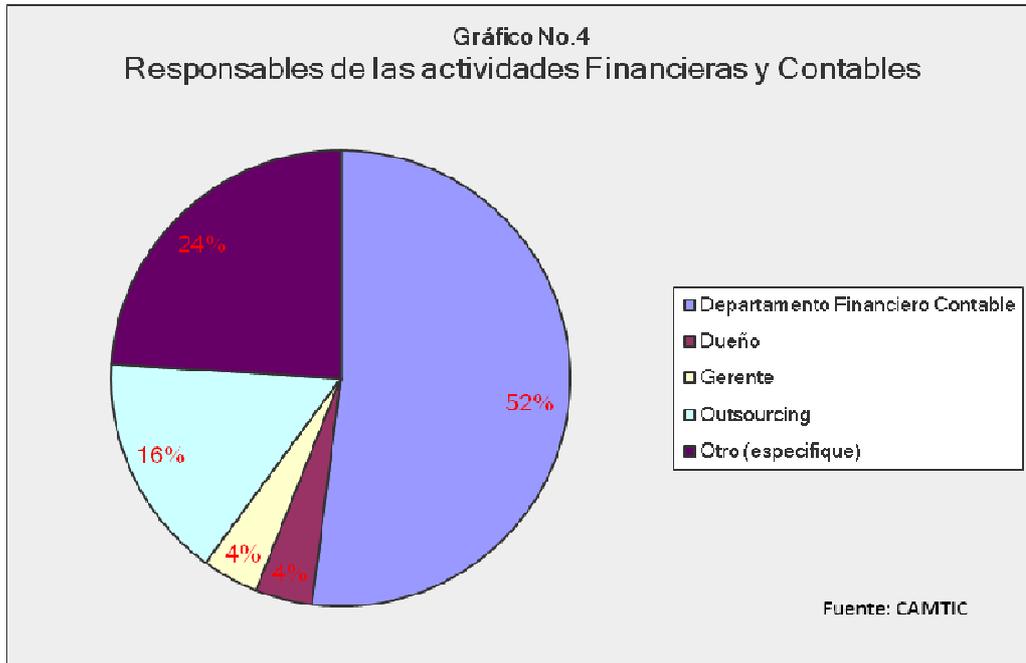
Podemos determinar que la mayoría de las empresas analizadas tiene una antigüedad superior a los 10 años, lo que nos muestra que sus negocios ya están consolidados y que sus prácticas están adecuadas al funcionamiento de su negocio

B. Tamaño de la organización



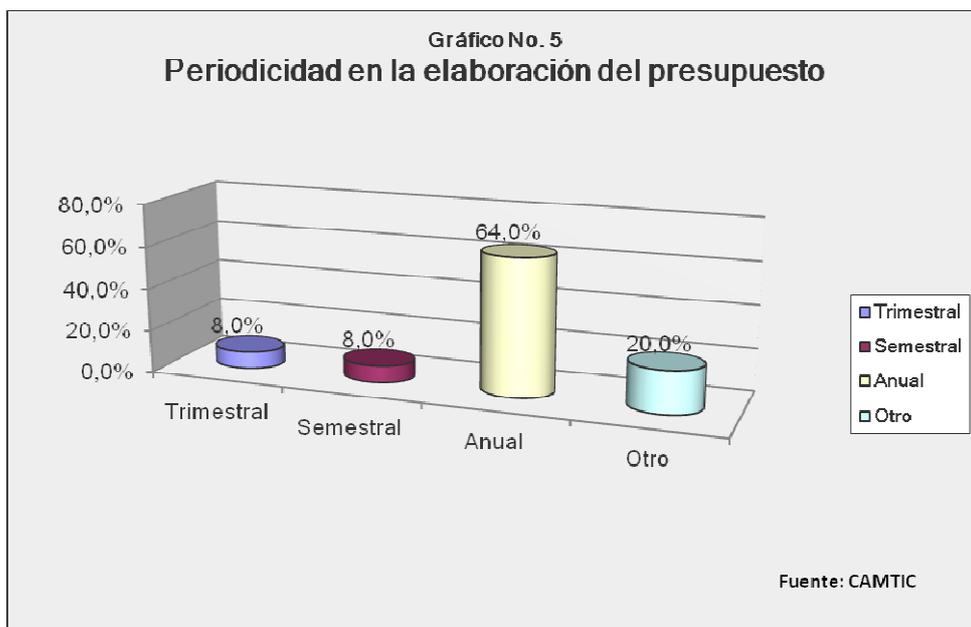
Observando esta información podríamos determinar que las empresas estudiadas se podrían clasificar como pymes

C. Responsables de las actividades financieras y contables



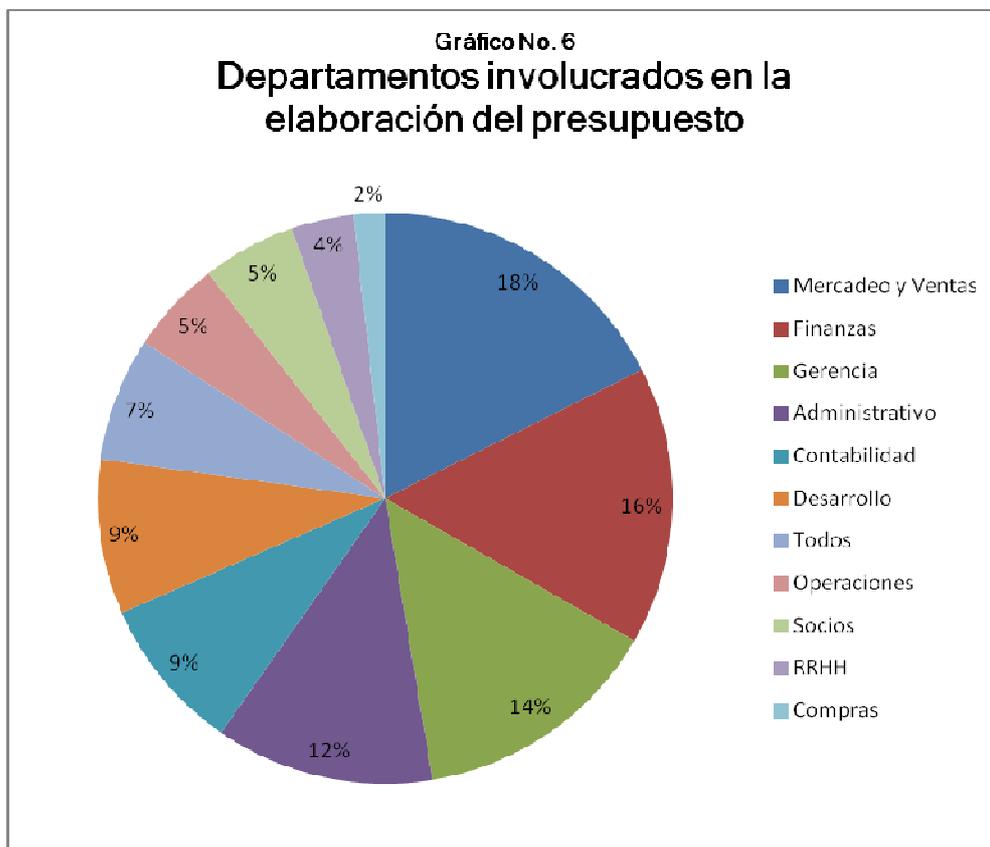
Este análisis parece indicarnos que en su gran mayoría las empresas cuentan con un departamento financiero contable definido como tal, el cual es el encargado de la realización de las actividades propias de su naturaleza. Pero cabe destacar que son mencionados también otros departamentos como el área administrativa y recursos humanos.

D. Periodicidad en la elaboración del presupuesto



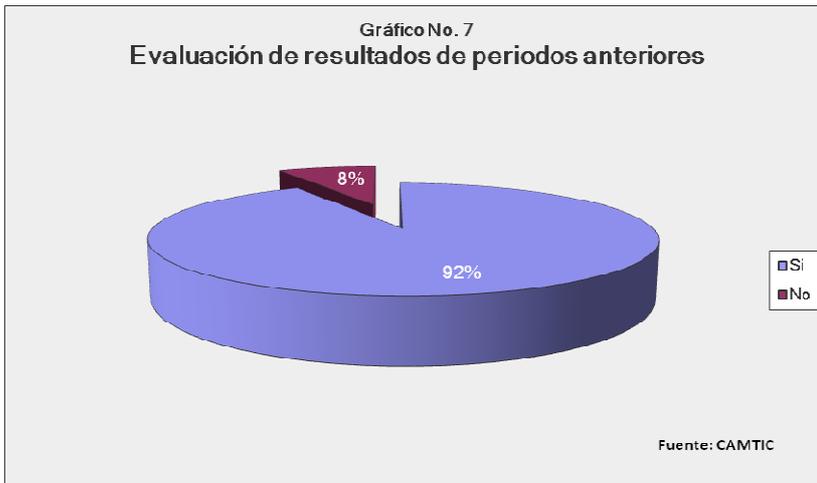
Lo común dentro de las compañías analizadas es la elaboración del presupuesto anual, ya que nos muestra esta tendencia en un 64%, en menor porcentaje observamos la práctica semestral y trimestral. Además algunas de las empresas consultadas nos indicaron la realización de presupuestos semanales o por proyectos.

E. Departamentos involucrados en la elaboración del presupuesto



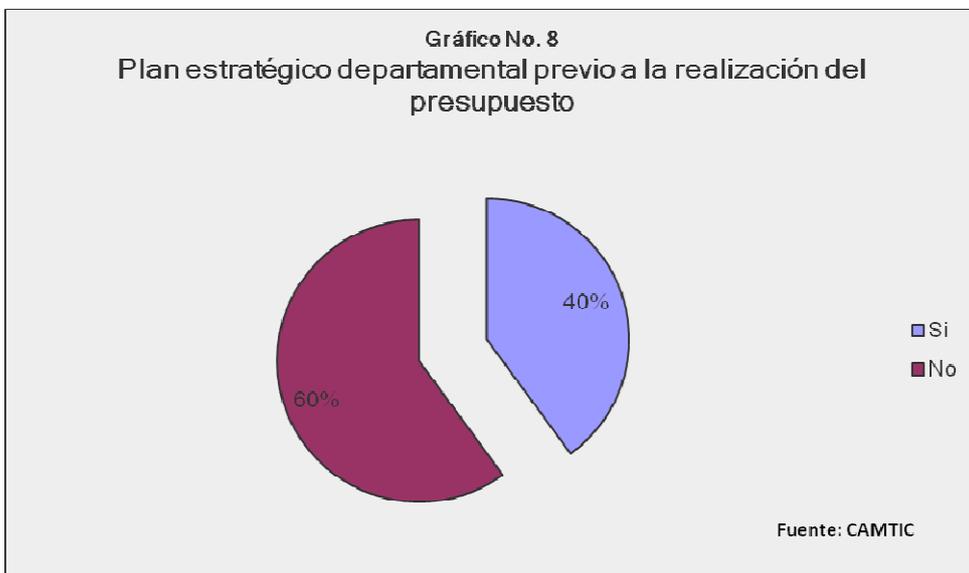
En el gráfico anterior se puede observar la diversidad de departamentos que según los encuestados participan en la elaboración del presupuesto. Donde los departamentos con mayor intervención son Mercadeo y Ventas, Finanzas, Gerencia, Administrativo y Contabilidad, los cuales suman el 60% del total departamentos.

F. Evaluación de resultados de periodos anteriores



Los resultados nos muestran una tendencia clara, dirigida en que las empresas consideran la información resultante de periodos anteriores para plantear y enfocar las metas u objetivos que los llevan finalmente a la elaboración del presupuesto.

G. Plan estratégico departamental previo a la realización del presupuesto



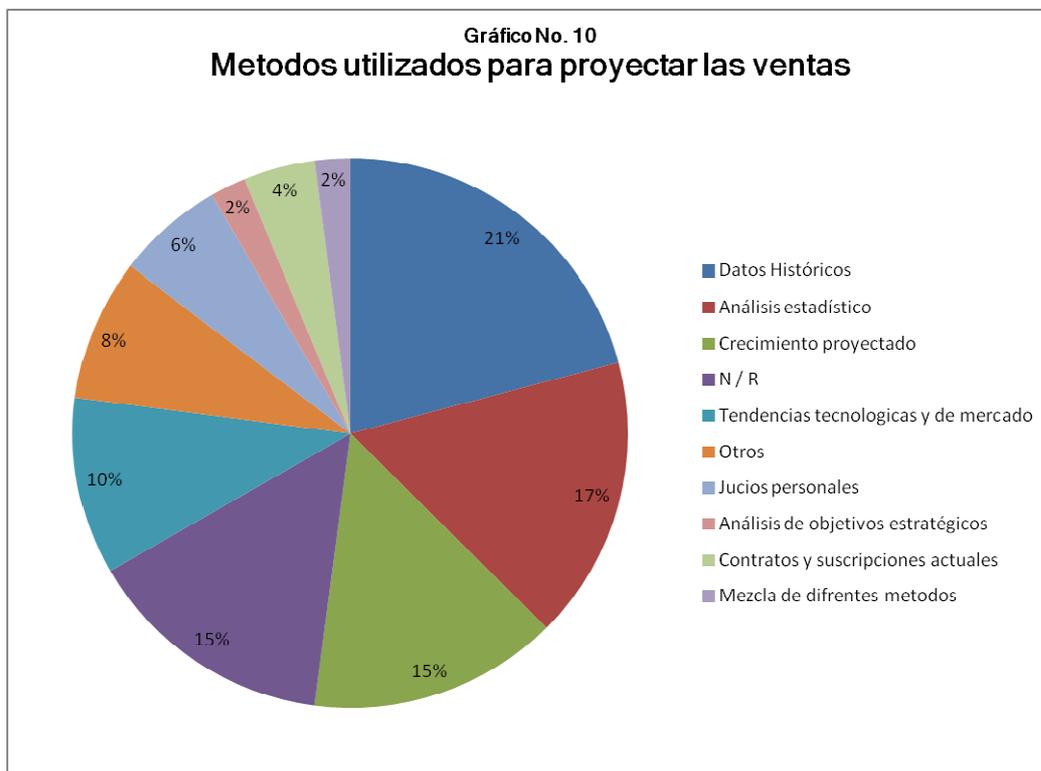
Podemos notar claramente que un poco más de la mitad de las empresas consultadas indican que, los departamentos involucrados en la realización del presupuesto no realizan un plan estratégico previo a la realización del mismo.

H. Proyección de ventas



Luego de analizar las respuestas de las empresas estudiadas se puede concluir que la proyección de ventas es una práctica muy utilizada para la elaboración del presupuesto.

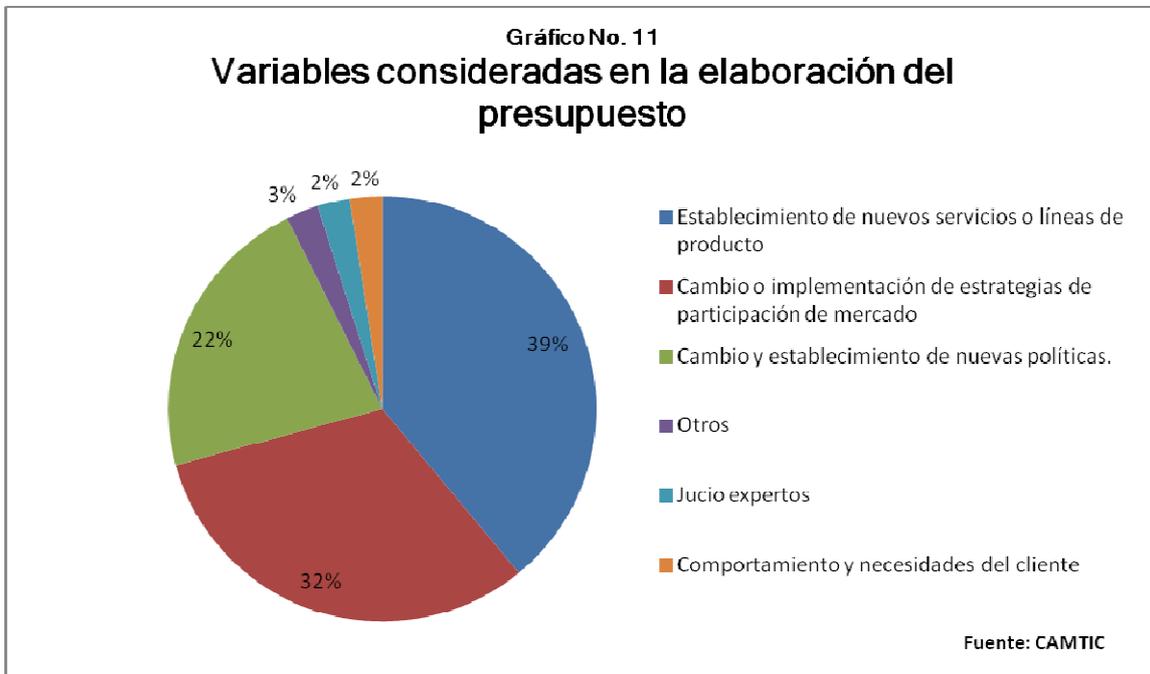
I. Métodos utilizados para proyectar las ventas



De las respuestas de los encuestados se puede concluir que los métodos utilizados con mayor frecuencia para proyectar las ventas dentro del presupuesto son: Datos Históricos, Análisis estadístico y el crecimiento proyectado con porcentajes de 21%,17%,15% respectivamente.

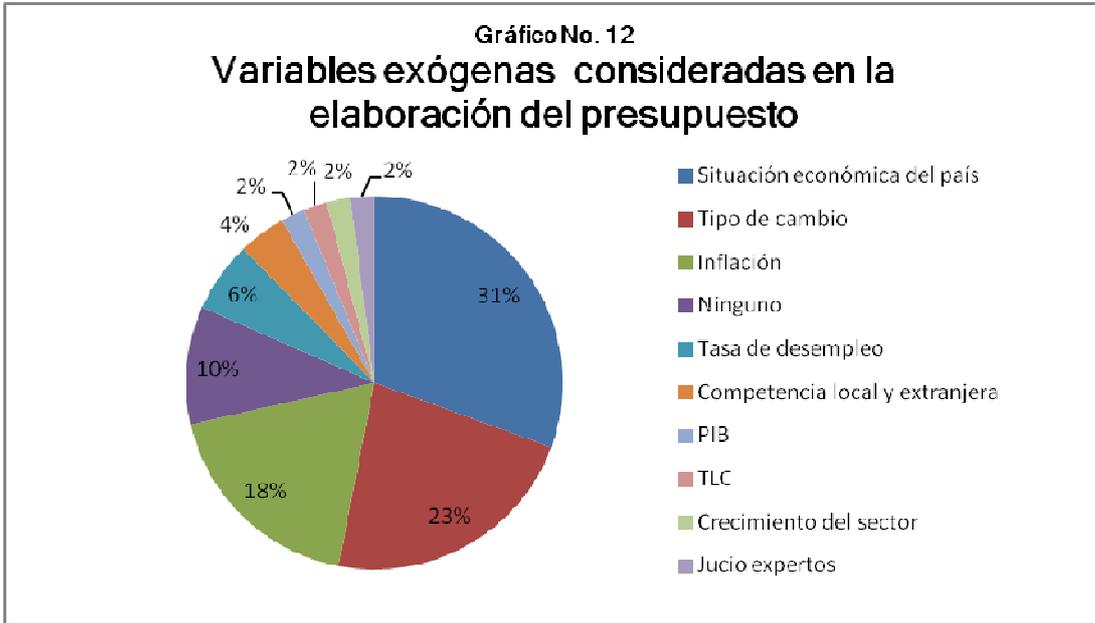
El restante 47% de los encuestados utiliza otros métodos de proyección de ventas con criterios más subjetivos y cualitativos como lo son las Tendencias tecnológicas y de mercado y el Juicio personal.

J. Variables consideradas en la elaboración del presupuesto



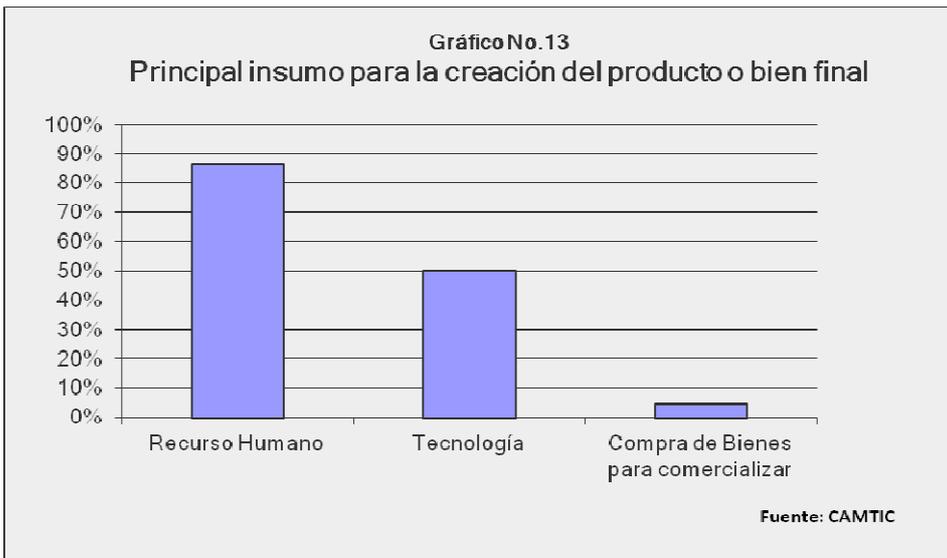
Del total de respuestas dadas por los asociados, previo a la elaboración del presupuesto, el 39% toma en cuenta el Establecimiento de nuevos servicios o líneas de producto y el 32% de ellos toma en cuenta el cambio o implementación de estrategias de participación de mercado.

K. Variables exógenas consideradas en la elaboración del presupuesto



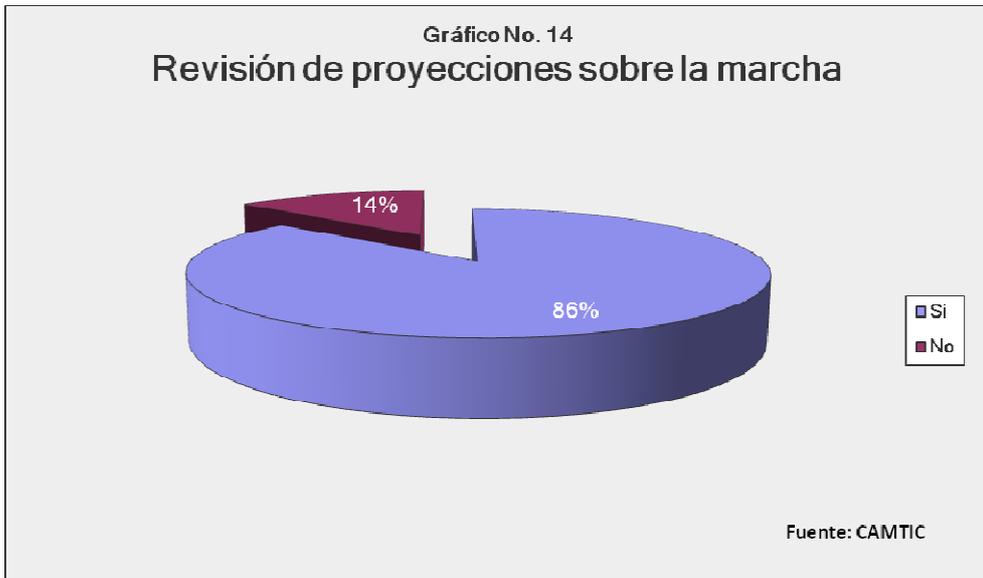
Las empresas asociadas a CAMTIC en la elaboración del presupuesto consideran en mayor medida variables exógenas como la Situación económica del país, el Tipo de cambio y la inflación con porcentajes 31%, 23% y 18% respectivamente.

L. Principal insumo para la creación del producto o bien final



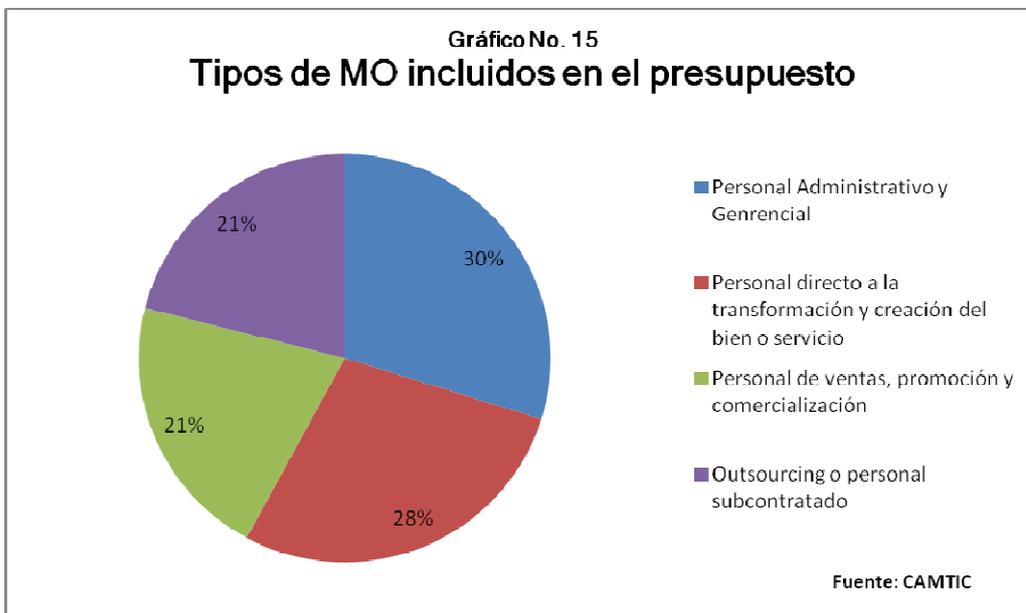
Las empresas estudiadas destacan como principal insumo al recurso humano y a la tecnología

M. Revisión de proyecciones sobre la marcha



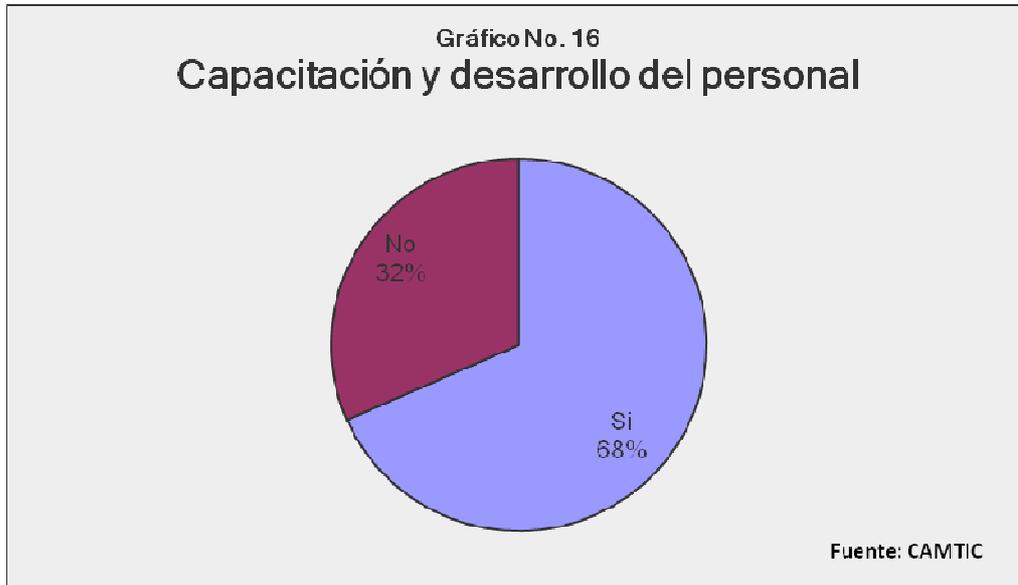
Un 86% de las empresas analizadas afirman hacer una constante revisión de las proyecciones planteadas, de manera tal que no afecte los costos.

N. Tipos de mano de obra incluidos en el presupuesto



Del total de asociados encuestados los dos tipos de Mano de Obra más importantes a presupuestar son el personal fijo Administrativo y Gerencial y el personal directo asociado a la transformación y creación de un bien o servicio, con un 30% y 28% respectivamente. El personal indirecto y de outsourcing también es considerado en gran medida dentro del presupuesto.

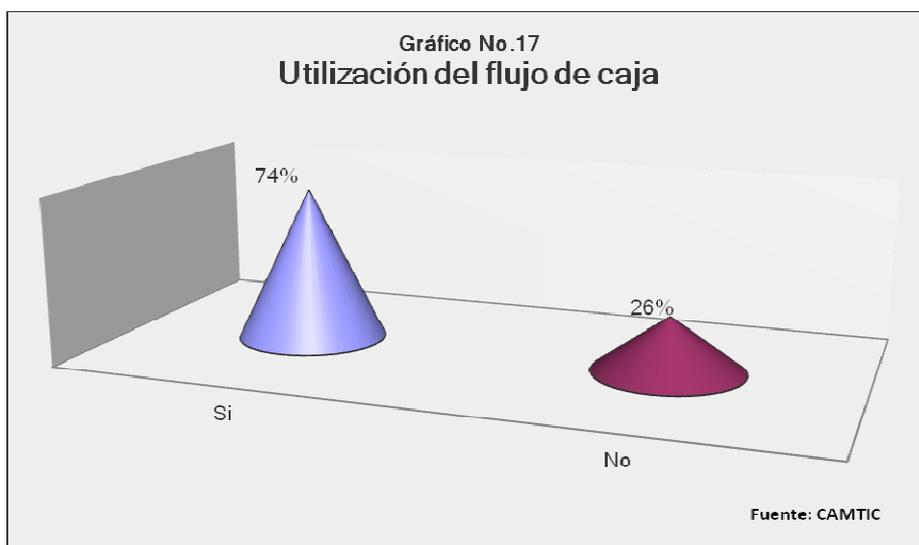
O. Capacitación y Desarrollo del personal



Según lo indicado por las empresas encuestadas, el 68% de ellas destina parte del presupuesto para invertir en capacitación y desarrollo del personal.

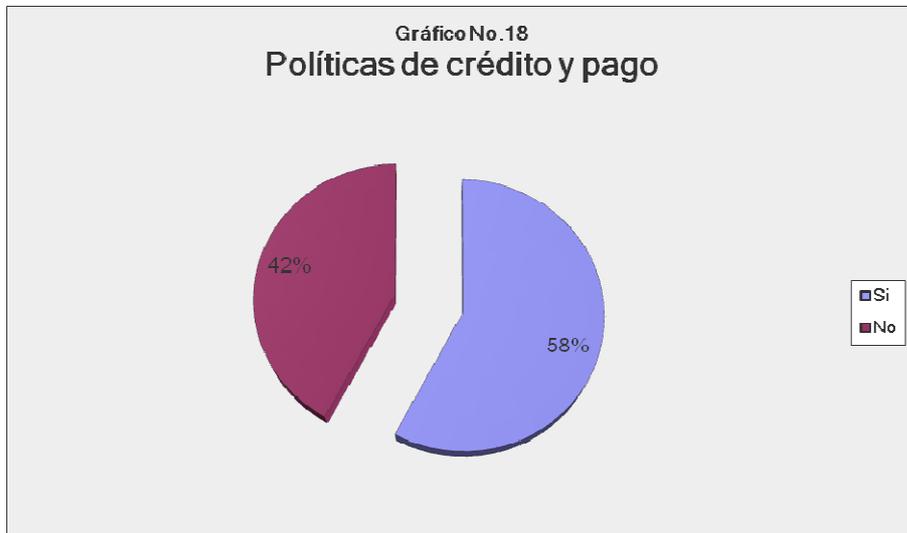
Considerando los resultados obtenidos en gráfico # 12 en el cual se considera al recurso humano como el principal insumo para la creación del bien o servicio final de las empresas, es congruente que el 68% de las empresas encuestadas si dedique una partida de dinero especifica en su presupuesto para la capacitación y desarrollo de este recurso.

P. Utilización de flujo de caja



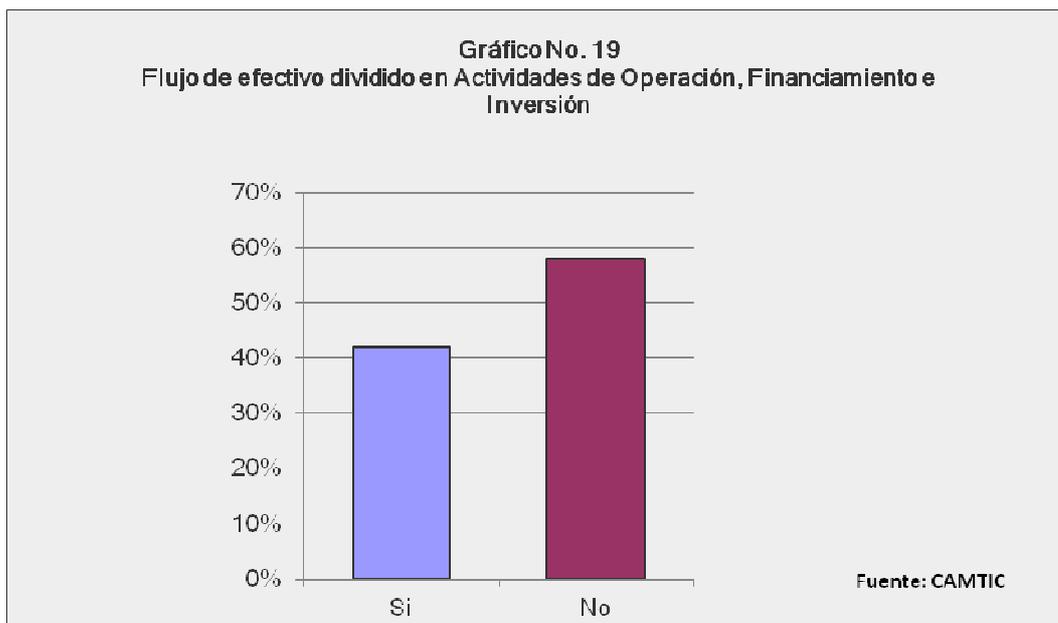
La mayoría de las empresas analizadas utilizan el flujo de caja para diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través de los periodos deseados

Q. Políticas de crédito y pago



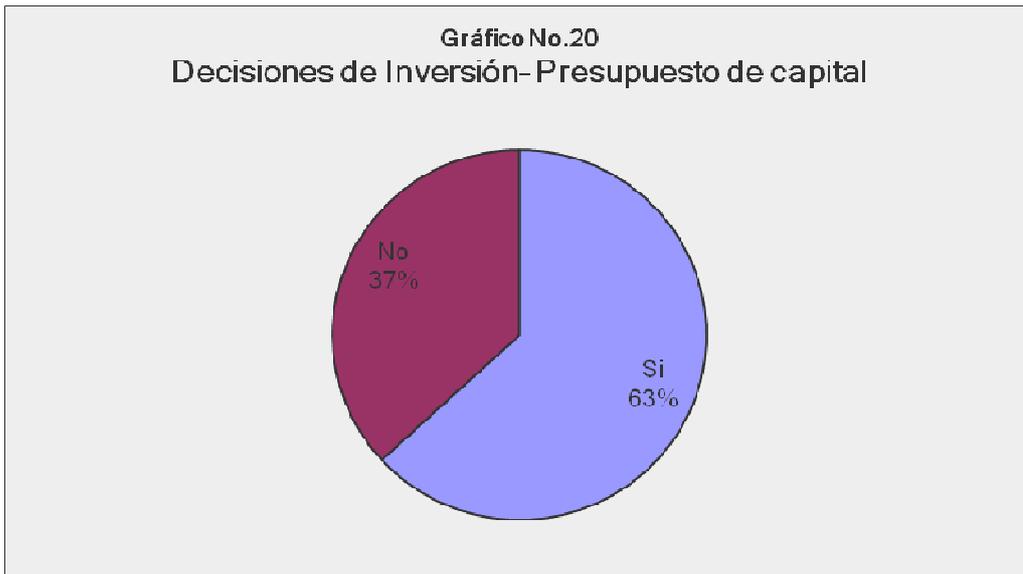
Al consultarle a las empresas analizadas acerca de la liquidez, respondieron prácticamente en igual medida que algunas si cuentan con políticas de crédito y pago y otras no

R. Flujo de efectivo dividido en Actividades de Operación, Financiamiento e Inversión



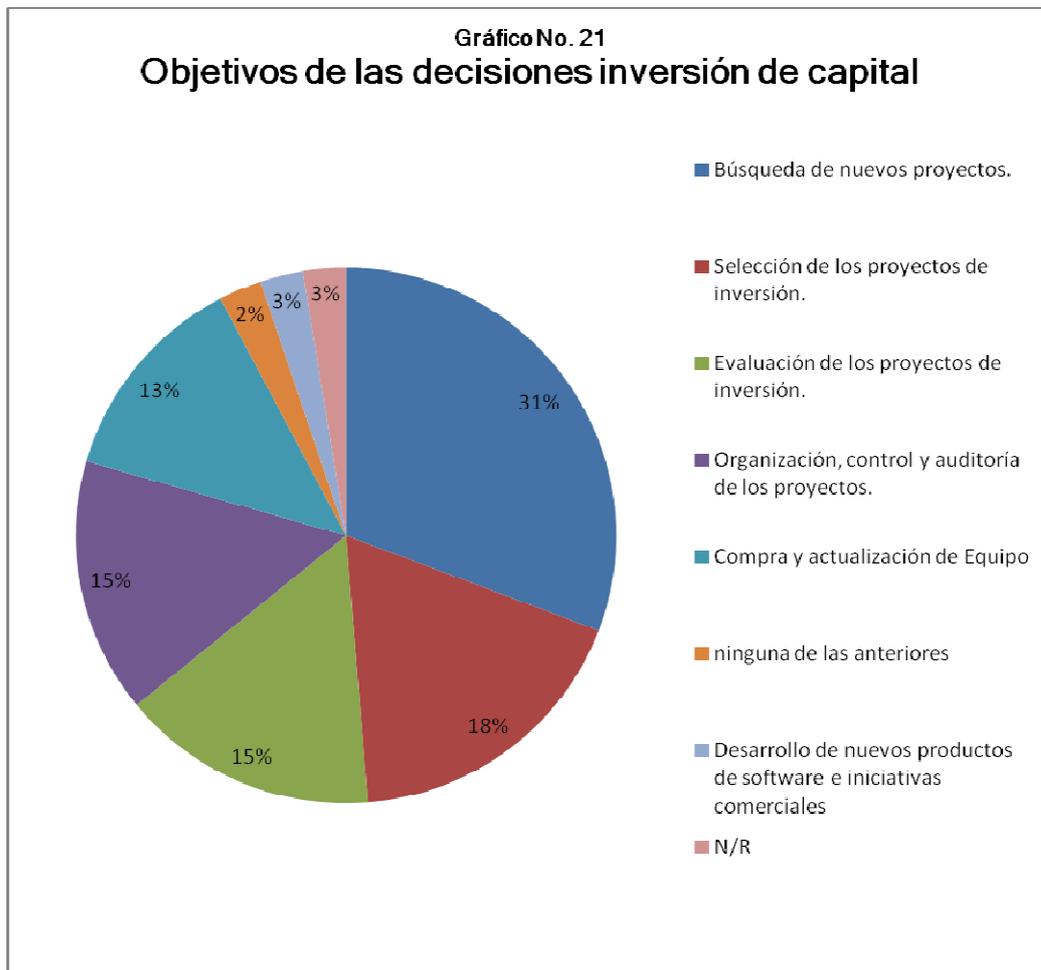
Más del 50% de las empresas consultadas dicen no evaluar la capacidad que tiene la misma para generar efectivo y equivalentes de efectivo, dividiendo sus actividades en Operación, Financiamiento e Inversión

S. Decisiones de Inversión – Presupuesto de capital



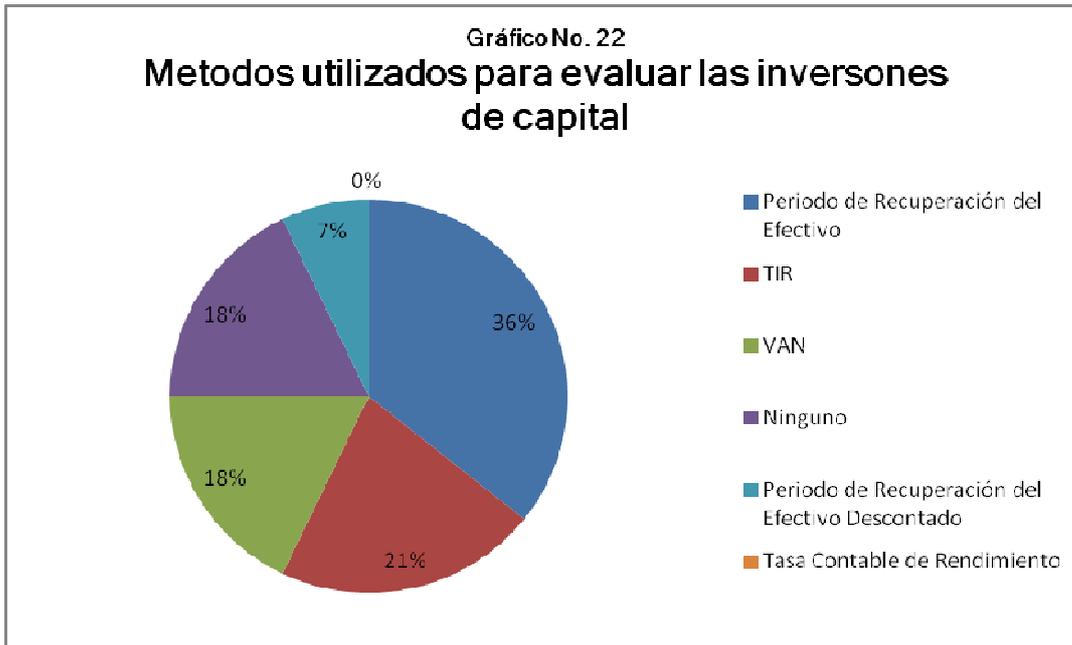
Analizando las respuestas de las empresas encuestadas se determina que la mayoría de ellas apoya la toma de decisiones de inversión en el presupuesto de capital

T. Objetivo de las decisiones de inversión de capital



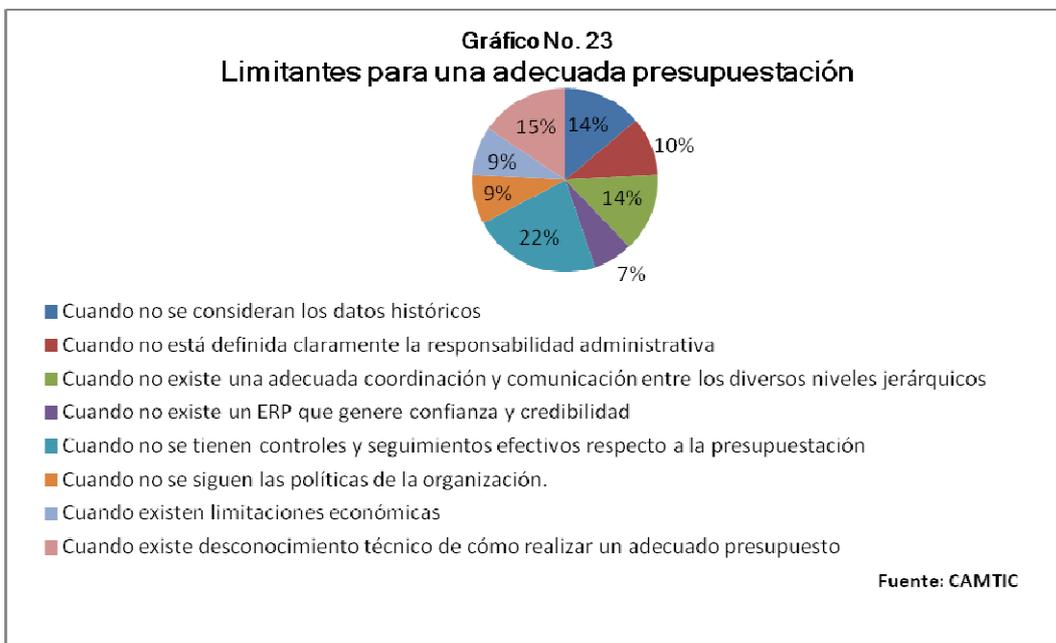
En su gran mayoría las empresas encuestadas nos respondieron que invierten su capital en búsqueda de nuevos proyectos, esto se ve reflejado en un 31%, mientras que un 18% de las mismas aseguran utilizarlo en la selección de los proyectos de inversión

U. Métodos utilizados para evaluar las decisiones de capital



El 36% de las empresas analizadas nos señalaron el Período de recuperación del efectivo como su método de evaluación de las inversiones. Otras empresas en menor medida indican utilizar el TIR o ninguno

V. Limitantes para una adecuada presupuestación



Nuestros encuestados consideran como limitante más relevante el no realizar los controles y seguimientos efectivos a la presupuestación y el desconocimiento técnico de cómo realizar un adecuado presupuesto.

W. Costos fijos e indirectos incluidos en la elaboración del presupuesto

Tabla No.1
Costos fijos e indirectos incluidos en la elaboración del presupuesto

<i>Costos fijos e indirectos</i>	<i>%</i>
N/R	17%
Salarios	17%
Alquileres	9%
Honorarios	6%
Gastos Ventas	5%
Servicios externos	5%
Servicios públicos	5%
Compra Activos	3%
Gastos administrativos	3%
Gastos financieros	3%
Colegiaturas y Membresías	3%
Pólizas	3%
Viáticos	3%
Capacitación	2%
Comunicaciones	2%
Costo de Ventas	2%
Gastos ambientales	2%
Gastos varios	2%
Impuestos	2%
Licenciamientos	2%
Operacionales	2%
Suscripciones	2%
Depreciación	2%
Gastos superfluos	2%
Hosting y administración correo electrónico	2%
Papelería y útiles	2%

De la tabla anterior podemos concluir que los encuestados sí tienen una noción clara de los elementos que conforman los costos indirectos y fijos en sus organizaciones, resaltando como el costo más importante los salarios y alquileres.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

Consideramos relevante hacer nuestras conclusiones separando a las empresas según el tamaño de las mismas, es por eso que se detalla a continuación:

A. Empresas Medianas

Al analizar las 7 empresas consideradas por los encuestados como medianas, podemos determinar que cuentan con un Departamento Financiero Contable, que realiza su presupuesto de manera anual, además, sin conocer la estructura organizativa de las empresas con los resultados podemos concluir que involucra los departamentos más importantes dentro de los que podemos citar, Gerencia, Producción o Desarrollo, Mercadeo, RRHH, Finanzas y Contabilidad.

Todas estas empresas evalúan resultados de periodos anteriores, un 50% de ellas realiza plan estratégico y un 50% no, todas proyectan ventas y entre los métodos que utilizan para este fin se encuentran los datos históricos y el análisis estadístico, pero también aunque en su minoría utilizan el juicio personal. Un 85,7% de los encuestados considera para la elaboración del presupuesto el Cambio o Implementación de estrategias de participación de mercado y el Establecimiento de nuevos servicios o líneas de producto

Las variables exógenas más consideradas por las empresas medianas son la inflación, el tipo de cambio y la situación económica del país. Cabe destacar que aunque es minoría, consideramos una variable muy importante en el sector de telecomunicaciones a la competencia local y extranjera. El 100% de las empresas medianas considera que el principal insumo que determina la creación de su producto o bien final es el Recurso Humano, lo cual es entendible por que el 59% de las empresas afiliadas a CAMTIC tienen como principal actividad el desarrollo de software y como segundo insumo más importante el uso de la Tecnología.

El 85,7% de los encuestados realiza una constante revisión de las proyecciones planteadas, buscando minimizar el efecto en costos. Además el mismo porcentaje de los encuestados utiliza la herramienta de flujo de caja para diagnosticar el comportamiento del flujo de efectivo, el 100% de los mismos cuenta con una política de pago que contribuye a la liquidez de la compañía y el 57,14% de ellos evalúa la capacidad que tiene su empresa para

generar efectivo dividiendo las partidas en actividades de financiamiento, inversión y operación

El 100% apoyan las decisiones de inversión a largo plazo en un presupuesto de capital y nos indica que su principal objetivo al estudiar las decisiones de inversión es evaluar la factibilidad de los proyectos, seguido de la organización, control y auditoría de los proyectos, para ello se muestra que los principales métodos utilizados para evaluar inversión de capital son Periodo de recuperación del efectivo y el VAN.

Cuando les consultamos acerca de las limitantes los encuestados miembros de empresas medianas consideran que la mayor limitante para efectuar un adecuado ciclo de presupuestación es cuando existe desconocimiento técnico de cómo realizar un adecuado presupuesto, pero mencionan además otras como, cuando no se tiene controles y seguimientos efectivos respecto a la presupuestación y cuando no existe una adecuada comunicación y coordinación entre los niveles jerárquicos

B. Empresas Pequeñas

Al evaluar los resultados nos encontramos con 11 empresas consideradas como pequeñas, dentro de las cuales un 45% de ellas tienen más de 10 años de operación, mientras que un 27% de las mismas están entre los 5 y 10 años, de igual porcentaje nos encontramos a las empresas que tienen de 1 a 5 años.

Las actividades financieras contables en las empresas de tamaño pequeño son ejecutadas en un 55% por el departamento Financiero Contable y en un 36% por servicios profesionales u outsourcing. La mayor parte de las empresas (63%) manifiesta realizar su presupuesto de forma anual y según las respuestas los departamentos involucrados en el proceso de elaboración del presupuesto son muy variados, siendo el más común el departamento financiero, mientras que un porcentaje importante manifiesta que el encargado es la figura del administrador. Todas evalúan resultados de periodos anteriores y nos señalan que el 60% de las empresas de tamaño pequeño no realizan plan estratégico previo a la elaboración del presupuesto.

Contrario a las empresas medianas, en las empresas pequeñas sólo el 70% proyectan las ventas en su proceso presupuestario, podemos reflejar además que un 27% de las empresas pequeñas afiliadas a CAMTIC utilizan datos históricos y crecimiento proyectado para proyectar sus ventas, mientras que el 46% de ellos manifiesta no aplicar métodos formales o del todo no aplicar. Las empresas pequeñas consideran como la variable más importante para confeccionar el presupuesto el establecimiento de nuevos servicios o líneas de producto (72%)

Las variables exógenas de mayor peso consideradas en el presupuesto por las empresas pequeñas es la situación económica del país con un 64%, con estos datos podemos inferir que las empresas de menor tamaño no contemplan variables más técnicas como la inflación, tipo de cambio, tasa de desempleo o variables de amplitud internacional como los tratados de libre comercio. Estas consideran como los insumos más importantes para la creación del bien o servicio final el Recurso Humano y la Tecnología, comportándose de esta forma similar a las empresas de tamaño mediano, en menor porcentaje las empresas pequeñas consideran que su principal insumo es la compra de bienes para comercializar. El 100% de las empresas de menor tamaño realizan una revisión de las proyecciones planteadas en el presupuesto, mostrándonos que la práctica común para presupuestar es incluir al personal directo a la transformación y creación del bien o servicio (la cual podemos catalogar como M.O Directa), seguido por el personal administrativo y gerencial (M.O Indirecta)

Las empresas pequeñas manifiestan en su mayoría sí utilizar la herramienta de flujo de caja para controlar el manejo del efectivo, sólo el 50% de las empresas encuestadas de tamaño pequeño cuentan con una política de crédito y pago que les ayude a controlar la liquidez de la compañía. La mayor parte de las empresas pequeñas, no evalúa su flujo de efectivo dividiéndolo en actividades de Inversión, Financiamiento y Operación, sólo el 50% de las mismas apoya sus decisiones de inversión en el presupuesto de capital, dentro de los objetivos que tiene las empresas pequeñas para estudiar sus decisiones de inversión podemos citar la selección y búsqueda de proyectos de inversión; contrario a las empresas de tamaño mediano, el método de evaluación de inversión más utilizado es la TIR.

Las empresas pequeñas manifiestan que la variable de mayor peso que les imposibilita contar con un adecuado ciclo de presupuestación es no contar con controles y seguimiento efectivo respecto a la presupuestación, así como la falta de una adecuada coordinación y comunicación entre los niveles jerárquicos.

C. Empresas Micro

Del total de las empresas que respondieron a la encuesta 7 de ellas se consideran de tamaño micro de las cuales un 28% manifiesta tener una antigüedad en el mercado de TI de 1 a 5 años, un 42% dice tener de 5 a 10 años en el sector y el 29% restante tiene una antigüedad de más de 10 años en el mercado

Analizando los resultados de la encuesta podemos concluir que en las micro empresas las actividades financieras y contables son desempeñadas por el Administrador o Dueño de la compañía, lo cual tiene bastante sentido porque en esta etapa las empresas carecen de los recursos necesarios para soportar departamentos independientes, es por esto que los encuestados manifiestan que el presupuesto es elaborado en conjunto por la administración y socios de la compañía. En este tipo de organizaciones el presupuesto en su mayoría se elabora de forma anual, pero destaca que algunas micro empresas presupuestan por proyectos o del todo no realizan un presupuesto para controlar diferentes aspectos del negocio.

El 70% de las micro empresas manifiesta evaluar los resultados de periodos anteriores sin embargo este análisis no es utilizado por los departamentos de las empresas para realizar un plan estratégico previo a la elaboración del siguiente presupuesto.

En cuanto a la variable ventas, un 57 % de las micro empresas no proyecta ni se incluye en el proceso de elaboración del presupuesto, el 43% que si lo hace desconoce o no tiene claro cuales métodos puede utilizar para estimar esta variable. Solo el 28% de las micro empresas considera variables exógenas en la elaboración del presupuesto, manifestando como las más importantes el tipo de cambio y la situación económica del país. El 78% restante no considera ninguna variable exógena con lo cual se puede concluir que existe un desconocimiento de cómo estas variables impactan los resultados de un presupuesto.

La totalidad de las micro empresas consideran a su Recurso Humano como el principal insumo que determina la creación de su producto o bien fina, seguido por el uso de la Tecnología.

Solo el 42% de las micro empresas realiza una constante revisión de las proyecciones planteadas, manifestando que les ayuda a alcanzar las metas, a administrar el flujo de caja y a detectar desviaciones. En el caso de las micro empresas que presupuestan por proyecto manifiestan que realizan esta revisión para controlar los recursos limitados que tienen asignados a cada proyecto.

Esta clasificación de empresas en su mayoría incluye dentro del presupuesto de mano obra a su personal administrativo, al personal directo a la transformación y creación del bien o servicio y personal subcontratado, sin embargo solo 28% ellas destina una partida de dinero a la capacitación y desarrollo del personal.

En cuanto a herramientas complementarias al presupuesto solo el 28% de las micro empresas utiliza el Flujo de Caja, sin embargo se concluye que ninguna de ellas tiene un conocimiento claro sobre los métodos y principios aceptados para la elaboración del flujo de caja, ejemplo de esto es su flujo de caja no clasifica el efectivo y equivalentes de efectivo en actividades de Inversión, financiamiento y operación. Solo una de las micro empresas encuestadas (14%) manifiesta apoyar sus decisiones de inversión en un presupuesto de capital, teniendo como objetivo la compra y actualización de equipo y la búsqueda de nuevos proyectos, el método utilizado para evaluar los mismos es el Periodo de Recuperación de Efectivo. Los datos anteriores dejan en evidencia que para las micro empresas la evaluación de las inversiones no es tema relevante o bien existe un desconocimiento sobre los beneficios y métodos que son utilizados en este tipo de valoraciones.

En cuanto a las limitantes para efectuar un adecuado ciclo presupuestario las micro empresas suponen como más importantes: el no considerar datos históricos, el no tener controles y seguimientos efectivos a la presupuestación y cuando existe desconocimiento técnico de cómo realizar un adecuado presupuesto

D. Otras conclusiones

Se puede concluir que las empresas privadas asociadas a CAMTIC, sí emplean herramientas de gestión presupuestaria para planificar y controlar las actividades de la organización. Sin embargo las técnicas de presupuestación varían según el tamaño de la misma, siendo así que las empresas de mayor tamaño consideren más variables y utilizan herramientas más estructuradas y exactas en sus presupuestos. La diferencia más notable que lleva a empresas de un mismo sector a utilizar diferentes técnicas presupuestarias esta que las empresas de tamaño mediano disponen de una mayor de cantidad de recursos humanos y tecnológicos esto les permite contar con un departamento Financiero – Contable que es independiente a la operación el cual se encarga de formular, ejecutar y controlar el presupuesto, contrario a las empresas de menor tamaño como las pequeñas y micro en las cuales este tipo de tareas son desempeñadas por el administrador o dueño el cual muchas veces utiliza su criterio y buen juicio y debe distribuir su tiempo en otras tareas relacionadas con la operación.

Independientemente del tamaño o antigüedad de la organización, la mayoría de las empresas manifiesta tener desconocimiento técnico de cómo realizar un adecuado presupuesto y consideran que no se tienen controles y seguimientos efectivos respecto a la presupuestación. Consideran como limitaciones de

menor impacto el no contar suficientes recursos económicos y el no contar con un ERP que genere confianza y credibilidad.

En cuanto a las técnicas de presupuestación empleadas por las empresas se puede concluir claramente que la base utilizada es el Presupuesto Maestro, sin embargo dada la naturaleza del sector y la diversidad de empresas que lo conforman no se elaboran todos los presupuestos mencionados por la teoría del Presupuesto Maestro, sin embargo podemos citar como los más utilizados el presupuesto de ventas, el presupuesto mano de obra, el presupuesto de gastos asociados a la transformación del bien o servicio, presupuesto gastos de administración, el presupuesto de capital y el presupuesto de efectivo.

No fue posible determinar el grado de conciencia que tienen las empresas acerca de los beneficios de contar con adecuadas técnicas y prácticas de presupuestación y de cómo éstas impactan en las decisiones operativas y financieras de la organización, dado que como se mencionó en las limitaciones de la investigación no fue posible tener acceso a la base de datos de las empresas asociadas y por lo tanto imposible concretar las entrevistas con personal clave de las empresas que ayudarían a dar respuesta y concluir este objetivo.

2. RECOMENDACIONES

- A. Brindar algún tipo de capacitación a las empresas acerca de las adecuadas técnicas presupuestarias, según el tamaño de las mismas, y la estructura de la empresa, nos parece conveniente que dichas capacitaciones pueden ser impartidas u organizadas como un aporte del CAMTIC
- B. Sugerir un servicio de consultoría que les permita no solo evacuar dudas acerca de las técnicas de presupuestación si no de los controles y seguimientos que se debe dar al presupuesto, de modo que involucre a los departamentos que intervienen en la elaboración del mismo
- C. No solo elaborar los Estados Financieros normales de la compañía sino además, confeccionar los Estados Financieros presupuestados, de modo que contribuya a la ejecución gerencial y a la toma de decisiones
- D. Recomendar la aplicación del Presupuesto Maestro ya que el mismo posee todas las cédulas para la ejecución de un adecuado presupuesto, de modo que, les permita a las empresas definir sus

objetivos y responsabilidades, coordinar las actividades de cada unidad, controlar los procesos, analizar los periodos para finalmente administrar con eficiencia, eficacia y efectividad

- E. Incentivar a las empresas pertenecientes a la cámara a conocer acerca de la importancia y los beneficios de contar con una herramienta adecuada de presupuestación
- F. Recomendar a las empresas asociadas a CAMTIC a invertir en presupuesto, con el fin de que mejoren las prácticas empleadas y puedan maximizar sus operaciones.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ACCID. (2010). *Manual de Control de Gestión*. Barcelona: Profit Editorial.
- Antonio, P. A. (2003). Influencias de las tecnologías de información en el proceso de información toma de decisiones de las empresas. *Primer congreso universitario de la ciencia de la documentación*, 605-623.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Del Castillo Torres, L., Ager Vásquez, A., & Guerrero Arroyo, J. A. (2006). *Cuerpo Administrativo*. Sevilla: Editorial Mad, S.L.
- Del Río González, C. (2009). *Presupuesto*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Mexico, D.F.: Siglo XXI Editores.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit Editorial.
- Plan Estratégico de Tecnologías de Información "Contraloría de la República". (2007). *PETIC*, 30.
- PORTER, M. M. (1986). cOMO OBTENER VENTAJAS COMPETIVIAS POR MEDIO DE LA INFORMACIÓN. *Harward Deusto Business Review*, 3-20.
- REICH, B. B. (1990). An empirical investigation of factors influencing the success of customer-oriented strategic systems. *Information Systems Research*, 325-247.
- Revilla Gutierrez, E. (1991). Reflexiones en torno al valor estrategico de la tecnología de la información. *Anales de Estudios de Economía y Empresa*, , 67-81.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Administración 1*. Thomson.
- Sieber, S. &. (2005). El impacto de las tecnologías de información en las empresas chilenas respecto a España y Estados Unidos. *Los TIC como agentes de cambio en la empresa española*, 3-60.