

GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN LAS PyMEs DEL SECTOR METALMECÁNICO DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO¹

Por: Víctor S. Márceles Guerrero²

RESUMEN: La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la Gestión presupuestaria en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) con vocación exportadora del Sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, Colombia. El enfoque teórico se fundamentó en autores como: Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), Ortiz (2003), Münch y García (2006), Koontz, Weihrich y Cannice (2008), Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005), Burbano (2005), Mendoza (2004) y Meyer (1997), entre otros. El estudio se tipificó como descriptivo y aplicado, con diseño de campo, no experimental y de corte transeccional, evaluando una población constituida por el Análisis de la Gestión presupuestaria en las PyMEs con vocación exportadora del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, Colombia. El censo poblacional estuvo constituido por trece (13) unidades informantes y se hizo uso del método de observación directa mediante la aplicación de un instrumento constituido por sesenta y cuatro (64) ítemes con escala tipo Likert, siendo el mismo sometido a validez de contenido a través del juicio de cinco (5) expertos de la Universidad Rafael Belloso Chacín de la ciudad de Maracaibo, Venezuela y de tres (3) expertos de la Universidad del Norte, de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Se aplicó una prueba piloto para medir su confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, la cual fue muy alta (0,89). Los resultados se analizaron según un baremo previamente establecido, dejando en evidencia que en este tipo de empresas hay una frecuencia muy alta en la formulación, ejecución y control de presupuestos, mediante su articulación en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, éstas aún pueden mejorar en cuanto a la realización de actividades de control previo y control coincidente, asimismo en la documentación de las principales experiencias presupuestales (evaluación), para su futura capitalización; las recomendaciones estuvieron dirigidas precisamente a la implementación de decisiones tendientes a la mejora de estos últimos indicadores.

PALABRAS CLAVES: Gestión presupuestaria, planificación presupuestaria, organización presupuestaria, dirección presupuestaria, control presupuestario.

BUDGETARY MANAGEMENT IN THE SMEs OF THE METAL-MECHANICAL SECTOR FROM "DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO"

ABSTRACT: This paper is focused on the analysis of the budgetary management into the Small and Medium Enterprises (SMEs) export-oriented of the metal-mechanical sector in the "Departamento del Atlántico, Colombia". The theoretical groundwork included authors as they are: Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), Ortiz (2003), Münch y García (2006), Koontz, Weihrich y Cannice (2008), Welsch, Hilton, Gordon and Rivera (2005), Burbano (2005), Mendoza (2004), Meyer (1997), along with others. The study was typified as descriptive and applied, with field design, not experimental and cutting transeccional, assessing a population consisting of the Analysis of budgetary management in export-oriented SMEs of metal-mechanical sector from the "Departamento del Atlántico, Colombia". The population census was made up of thirteen (13) reporting units and made use of the method of direct observation by applying an instrument consisting of sixty-four (64) items with Likert scale, this being subjected to the content validity through the trial of five (5) experts from the "Universidad Rafael Belloso Chacín" of the city of Maracaibo-Venezuela, and three (3) experts from the Universidad del Norte" of the city of Barranquilla-Colombia. It was implemented a pilot test to measure their reliability through the Cronbach Alpha coefficient, which was very high (0.89). The results were analyzed according to a predetermined scale, making it clear that in this type of business is a very high frequency in the formulation, implementation and control of budgets through its expression in the administrative functions of planning, organization, direction and control. However, these can still progress as for the accomplishment of previous control (activity checking) and concurrent control, also in the record of budgetary key lessons (evaluation), for its potential capitalization; the recommendations were intended specifically to the implementation of decisions tending to the improvement of these last indicators.

KEY WORDS: Budgetary management, budgetary planning, budgetary organization, budgetary direction, budgetary control.

1. Artículo derivado de la investigación con el mismo nombre, para optar al título de Mg Sc. en Gerencia empresarial, por la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE), de Maracaibo. Financiado por la CUC y finalizado a 2008

2. Administrador de empresas, Especialista en Finanzas y candidato a Magister Scientiarum en Gerencia empresarial. Docente adscrito al Programa de Finanzas y Relaciones internacionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC. Docente catedrático de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, en los Programas de Administración de empresas y Negocios internacionales.

vmarceles@yahoo.com; vmarcele1@cuc.edu.co; vmarcele@uninorte.edu.co

INTRODUCCIÓN

En un mundo en continuo proceso de globalización cultural, económica y financiera, el mercado natural (local) de las empresas va cediendo importancia al mercado de exportación, con lo cual la expresión “el mundo hoy en día es una aldea global”, va cobrando vigencia y obliga a éstas, en especial las pequeñas y medianas (Pymes) con ninguna o poca experiencia exportadora, a replantear sus operaciones, como también sus procesos tanto administrativos como comerciales, enfocándolos al aprovechamiento de las oportunidades en los mercados externos.

Por esta razón, en el año 2000 el Gobierno colombiano implementó el innovador Programa ExpoPyme, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Exportador vigente en ese entonces y el concurso de las distintas entidades nacionales que se mueven en el ámbito de la promoción del comercio exterior, tales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Fiducia para la promoción de las exportaciones colombianas, el turismo y la inversión extranjera (Proexport Colombia); Asociación colombiana de las micros, pequeñas y medianas empresas (Acopi); el Banco de comercio exterior de Colombia S.A. (Bancoldex); diferentes gremios y la Confederación colombiana de cámaras de comercio (Confecámaras).

De esta manera, con la dirección de Proexport Colombia y la coordinación regional por parte de reconocidas universidades del País como la Universidad del Norte (Uninorte) en la Región Caribe colombiana, se brinda a las Pymes con potencial exportador o que tienen alguna experiencia en el comercio internacional (ExpoPymes), apoyo integral y dirigido para posicionar exitosamente sus productos en los mercados extranjeros, bajo el direccionamiento del mencionado programa Expopyme-Proexport.

Dentro de esta perspectiva, el proceso general

de presupuestación es el instrumento por excelencia de la Administración en cualquier tipo de organización, puesto que permite la articulación de sus funciones como son planeación, organización, dirección y control, de manera integradora y con un máximo nivel de detalle, mediante las distintas etapas que lo conforman; al respecto señala Burbano (2005), “si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las siguientes etapas en su preparación, cuando se tenga implementado o se trate de implementarlo: preiniciación, elaboración del presupuesto, ejecución, control y evaluación”.

Asimismo, la aplicación de un proceso presupuestal le permite a una entidad anticiparse de manera sistemática y formal, a sus resultados operativos y necesidades de reposición y adquisición de activos fijos, lo cual conlleva a su vez al establecimiento de sus necesidades de financiación, permitiéndole así mejorar la calidad de sus decisiones en términos de nivel de detalle y oportunidad.

Sin duda, la falta de gestión presupuestaria en las ExpoPymes las colocaría en circunstancias desventajosas tales como el desconocimiento de su estructura de costos, margen de contribución unitario por producto y por ende del punto de equilibrio económico, exponiéndolas de esta manera a la toma de decisiones basadas en datos contables globales o de sus estados financieros históricos, lo cual implica pérdida en precisión como en calidad en la toma de decisiones; además, se desaprovecharía la oportunidad brindada por los presupuestos, de ejercer una asignación racional y control en el uso de los recursos.

Las circunstancias arriba mencionadas, podrían conducir a las ExpoPymes a la disminución de su competitividad económica en los mercados foráneos, con la consecuente pérdida de negocios o clientes actuales y/o potenciales. Además, se carecería de un marco de referencia como lo es el Presupuesto Maestro para una adecuada planeación, toma de decisiones y control, no lográndose así el mejor aprovechamiento de los

recursos estatales provenientes de entidades como Proexport y Bancoldex, a través del Programa Expopyme.

El propósito central de esta investigación fue el de analizar la Gestión presupuestaria en las Pymes con vocación exportadora del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, Colombia.

El presente trabajo está enmarcado dentro de la perspectiva de la Administración tradicional (o clásica); según señalan Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), éste es uno de los seis (6) enfoques de gestión más difundidos y que han evolucionado desde 1886, más o menos, junto con el Conductual (Follet, Barnard, Mayo, Roethlisberger, Mc Gregor, Argyris, Owen), el de los Sistemas (Wiener, March y Simon Murdick, Ross y Churchman), el de las Contingencias (de las decisiones, racional o situacional) (Von Newman, Bowman y Hutchinson), la teoría de la Agencia (Jensen, Meckling, Ross, Holmström) y el de la Calidad (Deming).

Los anteriores planteamientos se fundan en diferentes supuestos sobre el comportamiento de las personas en las empresas, las principales metas de una organización, los tipos de problemas que enfrentan y las técnicas para resolverlos.

Dentro de este marco, y en opinión de los autores arriba citados, el planteamiento tradicional es tal vez el más aceptado; éste se divide en tres grandes ramas administrativas: la burocrática, la científica y la gerencial, las cuales surgieron alrededor del mismo período (finales del siglo XIX y principios del XX), bajo el afán de procurar que las empresas funcionaran como máquinas bien aceitadas. Sus autores fueron, respectivamente, Weber, de origen alemán, Taylor, estadounidense, y Fayol, francés.

En esta perspectiva, la Administración burocrática se basa en reglas, una jerarquía establecida, una clara división del trabajo y procedimientos detallados, mientras que la Administración gerencial se concentra en los gerentes y en las funciones administrativas

básicas – planeación, organización, dirección y control.

Concretamente, ésta investigación se enmarca en los postulados de la Administración burocrática en lo referente a la Estructura jerárquica y a la Estructura de autoridad, como también en los de la Administración gerencial pertinentes a los principios de Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Centralización, Cadena de mando, Orden e Iniciativa, todo ello acoplado con la teoría general presupuestaria.

Para los efectos del presente trabajo e integrando las distintas posturas conceptuales arriba citadas, la Gestión Presupuestaria es el conjunto de acciones o etapas mediante las cuales se lleva a cabo el proceso general de presupuestación, sustentado en los objetivos del Presupuesto y articulado en las funciones del Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control. De ésta manera, la gestión presupuestaria comprende las fases de Planeación presupuestaria, Organización presupuestaria, Dirección presupuestaria y Control presupuestario. Sin embargo, en opinión del Investigador, debe considerarse explícitamente la Evaluación del desempeño, como una fase o consecuencia inherente a las funciones de Dirección y Control.

METODOLOGÍA

La presente investigación se consideró como de tipo descriptiva, ya que intentó describir las características de la gestión presupuestaria en las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico; por su propósito, es de tipo aplicada, puesto que mediante el análisis la gestión presupuestaria en las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, se pretendió integrar y poner a prueba los conceptos, valores y términos propios de la teoría presupuestaria.

En cuanto al diseño, debido a que los datos



fueron recopilados directamente de las Pymes, medio donde se localizó la población objeto de análisis, se califica como un estudio con diseño de campo. Paralelamente, por su propósito, la investigación se encuadra en un diseño "No Experimental", por tanto la variable, así como sus dimensiones e indicadores, fueron examinados en su estado natural, sin la participación del investigador. Del mismo modo, el diseño se cataloga como transeccional descriptivo. La población sobre la cual se llevó a cabo el censo, está constituida por el análisis de la gestión presupuestaria en trece (13) Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, Colombia, con vocación exportadora.

Ahora bien, como instrumento de recolección de datos, se utilizó la técnica de encuesta en su variante del cuestionario restringido o de forma cerrada constituido por sesenta y cuatro (64) preguntas y dirigido a los gerentes generales de las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, quienes constituyeron las unidades informantes o de observación.

Con base en el tipo de instrumento elaborado, se eligió el escalamiento tipo Likert, definido en un conjunto de cinco (5) alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, A veces, Rara vez, y Nunca; para facilitar la consideración del instrumento, a cada opción de respuesta se le ha asignó una puntuación; la misma va de uno (1) a cinco (5) puntos, de la siguiente manera: Siempre, 5; Casi siempre, 4; A veces, 3; Rara vez, 2; Nunca, 1.

Una vez elaborado, el instrumento se sometió a validación por parte de ocho (8) expertos en el área financiera, a quienes se les solicitó que revisaran y emitieran su juicio acerca de la pertinencia en la redacción y contenido de los ítemes en relación con la variable, dimensiones e indicadores establecidos, verificando si estos la medirían en forma adecuada. Igualmente, se les solicitó sus comentarios o sugerencias acerca de los objetivos de la investigación, todo lo cual fue útil en su corrección y enriquecimiento.

Dentro de este marco, se procedió a realizar

el cálculo de la validez de constructo mediante la aplicación de una medida de consistencia interna, el coeficiente Alfa de Cronbach, en la hoja de cálculo de Excel; su fórmula es la siguiente:

$$\alpha = 1 - \frac{N \sum S_i^2}{N - 1} \left[\frac{S_x^2}{S_x^2} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente de validez (a calcular).

N: Número de ítemes de la escala.

Si: Sumatoria de las varianzas de los ítemes de la escala.

Sx: Varianza de toda la escala.

Al ser aplicada la prueba piloto, el coeficiente obtenido fue de 0.89, el cual cataloga al Instrumento como altamente confiable.

Para el presente estudio y considerando la escala de medición del Instrumento, atañe la utilización de distribuciones de frecuencias absolutas y relativas para cada uno de los ítemes, así como la media o promedio (medida de tendencia central), como una manera de evidenciar el comportamiento de las dimensiones del sistema de la variable de estudio.

Para la interpretación de los valores promedio de la variable, sus dimensiones, indicadores e ítemes, se utilizó el siguiente baremo:

Cuadro 1

Baremo para la caracterización de los estadísticos de la variable Gestión presupuestaria en sus dimensiones e indicadores

Categoría	Rango
Baja frecuencia	1,00 ? x < 2,33
Moderada frecuencia	2,33 ? x < 3,67
Alta frecuencia	3,67 ? x ? 5,00

Por consiguiente, para la tabulación de los datos se elaboró una matriz de doble entrada en la Hoja de cálculo de Excel, donde se presentaron las opciones de respuesta en las columnas, y en las filas, las respuestas de cada

una de las unidades informantes, obteniéndose a partir de estos las frecuencias absolutas y relativas de cada opción.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Posteriormente al análisis estadístico de los resultados, se procedió a la discusión de los mismos, considerando los objetivos específicos y la tendencia del personal encuestado; esta discusión se dirige a la interpretación de los hallazgos mediante su confrontación con las teorías que sustentaron la Investigación, a la vez que se categorizaron según el baremo ponderado para tal fin.

Cuadro 2: Distribución de las medias aritméticas de las dimensiones e indicadores de la Variable Gestión presupuestaria

Variable	Promedio de la variable	Dimensión	Promedio por dimensión	Indicadores	Promedio por indicador	
Gestión presupuestaria	3,9	Planificación presupuestaria	4,0	Misión	4,0	
				Visión	3,9	
				Factores críticos de éxito	4,2	
				Análisis FODA	3,8	
				Objetivos	4,1	
				Metas	4,1	
				Estrategias	3,9	
				Políticas	3,9	
				Planes tácticos	4,2	
		Estructura organizacional presupuestaria	4,0	Orden	4,3	
		Dirección presupuestaria	4,0	Comunicación	3,8	
		Control presupuestario	3,8	3,8	Autoridad	4,0
					Coordinación	4,0
					Control previo o preliminar	3,7
Control coincidente o concurrente	3,7					
				Control posterior o por retroalimentación	4,0	
				Evaluación	3,8	

En tal sentido, al observar los valores obtenidos (véase cuadro 2), se infiere que los agentes informantes reconocen la existencia de alta frecuencia en materia de la dimensión Planificación presupuestaria, al ser su media aritmética de 4,0, medida a través de los indicadores Misión, Visión, Factores críticos de éxito, Análisis FODA, Objetivos, Metas, Estrategias, Políticas y Planes tácticos.

En cuanto al indicador Misión, con una media de 4,0 entre los ítemes, las respuestas evidenciaron que las empresas revisan su misión durante la fase de planificación presupuestaria. Esto coincide con lo planteado por Hellriegel,

Jackson y Slocum (2002), para quienes la misión es el propósito o razón de ser de una empresa; su planteamiento suele responder preguntas fundamentales como son: a) ¿en qué negocio participa la empresa?, b) ¿quiénes somos? y c) ¿cuál es la intención de la empresa?

Agregan estos autores, que la misión sólo adquiere sentido si actúa como una fuerza unificadora en la orientación de las decisiones estratégicas para el logro de los objetivos a largo plazo de la organización; esto es, su planteamiento debe exhortar a su personal integrante a pensar y actuar estratégicamente, no una vez al año, sino día a día.

Asimismo, los resultados obtenidos en el indicador Visión, con una media de sus ítemes de 3,9, demuestra la intención de las gerencias de las ExpoPymes de orientar su proceso general de presupuestación de acuerdo con la naturaleza de la Visión, lo cual se justifica en los planteamientos de Münch y García (2006), quienes afirman que en el ámbito empresarial, la visión expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresa, es decir, es su proyección futura. La visión da respuesta a la pregunta: ¿qué se desea que sea la empresa en un cierto plazo? Ésta refleja un estado futuro posible y deseable de la empresa, que sirve para establecer aspiraciones cualitativas (propósitos) y cuantitativas (objetivos).

Respecto al indicador Factores críticos de éxito, se aprecia una media entre los ítemes de 4,2, lo cual denota claramente que los encuestados definen los factores críticos de su negocio y los dan a conocer al personal implicado en la gestión presupuestaria. Es este sentido, al presentar el marco conceptual de la gestión financiera y empresarial, Ortiz (2005) comenta que los factores críticos de éxito de un negocio, son aquellos aspectos clave que justifican la prosperidad, el estancamiento o el declive en la competitividad.

Al respecto agrega Ortiz (2005), todas las empresas exitosas suelen poseer un sello distintivo reconocido por el mercado y pregonado constantemente para consolidar nexos comerciales; de esta manera, es fundamental que durante la fase de planeación, la dirección de un negocio determine cuáles las áreas clave en que es preciso determinar los factores claves que inciden positiva o negativamente sobre el ejercicio competitivo, para su materialización en objetivos.

En este orden de ideas menciona Ortiz (2005), en términos generales, algunas de las áreas en las cuales pueden manifestarse los factores críticos de éxito; éstas son: Innovación, soporte técnico, atención de los mercados, sistema promocional, competencias del talento humano, modernización de procesos, imagen corporativa y utilización de recursos.

En referencia al indicador Análisis FODA, al observarla media de 3,8 entre los ítemes y verificar que la mayoría de las respuestas encajaron en la opción “Casi siempre” se infiere que durante la fase de planificación presupuestaria estas empresas suelen realizar un análisis para verificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) e incorporan la información obtenida al proceso general de planificación presupuestaria.

Al respecto, Burbano (2005) indica que el punto de partida del proceso de planificación presupuestaria es el diagnóstico de los factores externos e internos que pueden afectar negativa o positivamente a la empresa; dicho diagnóstico se basa en precisar los factores del entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización, entre los cuales se destacan las políticas salarial, monetaria, tributaria, cambiaria y de comercio exterior, además de los fenómenos macroeconómicos como son la inflación, la devaluación (o revaluación, tasas de interés, las actitudes de la competencia y las políticas de comercialización de los proveedores. Añade que este diagnóstico permitirá aprovechar los aspectos favorables y contrarrestar los desfavorables.

Adicionalmente, Burbano (2005) define el diagnóstico interno como la determinación de las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa para competir y se centra en variables como precios, calidad de los productos o servicios colocados en los canales de distribución, la naturaleza del servicio al cliente, grado de actualización tecnológica, posicionamiento en el mercado, situación financiera y opinión de los grupos de interés (inversionistas e instituciones financieras, entre otros).

En cuanto al indicador Objetivos, se obtuvo una media de 4,1, lo cual evidencia una alta frecuencia de estas Pymes en la fijación de los objetivos empresariales durante la fase de planeación y su incorporación a las áreas funcionales en el proceso de planificación presupuestaria, a la vez que se establece su verificabilidad. Esta situación respalda lo expresado por los autores Koontz, Weihrich y

Cannice (2008), quienes definen los objetivos como los fines hacia los que las actividades e individuales van dirigidas, pueden ser a corto o largo plazo, amplios o específicos. Comentan además, que el principal interés de éstos es que sean verificables, lo que significa que al final del período debe ser posible determinar si fueron logrados o no.

En este sentido, los citados autores refieren que la meta de cada administrador es crear un excedente económico o utilidad con eficacia y eficiencia en sus acciones gerenciales, aspectos estos cuya medición se facilita mediante el establecimiento de objetivos claros y verificables.

Adicionalmente, Koontz y otros (2008) reseñan que los objetivos conforman una jerarquía, ya que los objetivos de cada departamento dependen de los objetivos generales de la empresa; en este sentido, los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea.

Respecto al indicador Metas, su resultado de 4,1 coincide con el del indicador Objetivos, puesto que las metas constituyen la cuantificación de aquellos. Esta premisa se apoya en lo afirmado por los autores Münch y García (2006), los cuales, al referirse al Presupuesto, señalan que éste es un esquema escrito de tipo general y/o específico que determina por anticipado, en términos tanto monetarios como no monetarios el origen y la asignación de los recursos de la empresa, para un período específico. Es así como los presupuestos convierten los aspectos de la ejecución de los planes en unidades de medida comparables, al proveer metas en cada uno de los departamentos de la empresa.

Por su parte, indicador Estrategias presenta una media de 3,9, categorizándose como muy alto en el baremo, producto de la formulación de una amplia gama de estrategias durante la fase de planeación organizacional y su incorporación al proceso de planificación presupuestaria. Este resultado confirma lo expuesto por Münch y García (2006), quienes reseñan que

las estrategias son cursos de acción general que muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar en detalle cómo emplear los recursos, pues esto se efectúa en otras etapas de la planeación tales como los programas, los presupuestos y los procedimientos. Agregan que, contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al mismo tiempo, para el indicador Políticas se observa una media de 3.9 como resultado de una alta frecuencia de estas Pymes en la fijación de criterios generales de actuación que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, al tiempo que son dadas a conocer al personal pertinente para su incorporación al proceso de planificación presupuestaria.

La anterior situación concuerda con lo expresado por Münch y García (2006), cuando refieren que "las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Reseñan los autores, "en este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas".

El indicador Planes tácticos, con una media de 4,2 demuestra una alta frecuencia en la elaboración, revisión y difusión de acciones operativas específicas de cada área funcional, durante la etapa de planificación presupuestaria. Esto evidencia lo planteado por Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), quienes definen la planeación táctica como la toma de decisiones concretas respecto a qué hacer, quién debe hacerlo y cómo ha de hacerlo, comúnmente dentro de un plazo de un año o menos. Agregan que ésta suele comprender el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenten el plan estratégico de la organización, como también la identificación de cursos de acción para la operacionalización de alternativas,

mejoras operacionales en curso y la formulación de presupuestos departamentales, divisionales y de proyectos, dentro del ámbito establecido por la alta dirección.

Asimismo, los jefes de departamento o área de responsabilidad, como también los equipos de trabajo, crean planes tácticos para anticiparse a, o afrontar las acciones de los competidores, coordinar las actividades inter departamentales, las relaciones con los clientes y los proveedores, e instrumentar los planes estratégicos.

Por otra parte, en cuanto a la dimensión Estructura organizacional presupuestaria (véase cuadro 3), se evidencia una alta frecuencia en cuanto a la estructuración organizacional y la comunicación necesarias para fines presupuestales, con una media global de 4,0.

En efecto, para el indicador Orden se obtuvo una media aritmética de 4,3, lo cual demuestra que estas Pymes utilizan eficazmente la estructura organizacional su como un apoyo para la gestión presupuestaria, a la vez que organizan sus sistemas de contabilidad para tal fin. Este hallazgo respalda lo planteado por Del Río (2000), al afirmar que el objetivo presupuestal de Organización (¿Quién lo hará?), consiste en "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y de los objetivos señalados". Además, menciona el autor que el objetivo del Presupuesto en el contexto de la función de Organización, es que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad.

Asimismo, la media del indicador comunicación es de 3,8, categorizándose como de alta frecuencia en el baremo. Este resultado concuerda con los planteamientos de Burbano (2005), referentes a los dos (2) principios presupuestales de organización como son orden y comunicación, que la planeación y el control presupuestal deben basarse en organigramas, detallando líneas de autoridad, responsabilidad, deberes u obligaciones

precisas en las funciones de cada miembro del grupo directivo. Además, debe procurarse que dos o más personas entiendan del mismo modo un asunto determinado, de forma oportuna y concisa.

En relación con la dimensión Dirección presupuestaria, en el cuadro 3 se aprecia que tanto el indicador Autoridad como el indicador Coordinación presentan una media de 4,0 ubicándose en la categoría de alta frecuencia en el baremo diseñado, lo cual permite apreciar que existe un claro equilibrio entre ellos, verificando lo planteado por Burbano (2005) cuando afirma que la función de Dirección, dentro del ámbito presupuestario, consiste en guiar las acciones o esfuerzos de los subordinados en procura de alcanzar los objetivos organizacionales de acuerdo con los planes que a su vez, fueron formulados en función de las necesidades y requerimientos del mercado.

El cuadro 3 muestra una media de 3,8 para la dimensión Control presupuestario, situándola en la categoría de alta frecuencia del baremo, lo cual se traduce en el hecho de que las Pymes del sector metalmecánico del Departamento del Atlántico comparan oportunamente los resultados habidos con los presupuestados, analizan las diferencias y realizan las correcciones oportunamente. Este resultado corrobora los planteamientos Welsch y col (2005), quienes definen el Control presupuestario como el proceso de medir y evaluar el desempeño (o los resultados reales) de cada componente organizacional de una empresa, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de una empresa.

No obstante lo anterior, al observar las medias de los indicadores Control previo (3,7), Control coincidente (3,7) y Control posterior (4,0), se observa una leve tendencia al interior de estas Pymes, de privilegiar el último. Efectivamente, este hallazgo coincide con el punto de vista de Burbano (2005), para quien el Control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites

preestablecidos; mediante éste se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determinan las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Por su parte, la media de 3,8 obtenida para el indicador Evaluación, categorizada como de alta frecuencia dentro del baremo, deja en evidencia que estas Pymes documentan y capitalizan las principales experiencias y/o correcciones habidas, promoviendo así el aprendizaje organizacional como un medio de alcanzar un futuro más productivo. En efecto, este resultado refleja el pensamiento de Mendoza (2004), quien colige que la Evaluación es la etapa del análisis crítico del plan presupuestal, en el cual se debe hacer un informe global sobre los resultados obtenidos, las desviaciones presentadas y las medidas correctivas que se hayan adoptado. Agrega el autor, lo importante de esta etapa es la capitalización que se debe hacer de las experiencias obtenidas para aprovecharlas en períodos futuros.

Finalmente, la media de 3,9 de la variable Gestión presupuestaria, manifiesta que en las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico se lleva a cabo un proceso general de presupuestación, sustentado en los objetivos del Presupuesto y articulado en las funciones del Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente estudio resumen los resultados obtenidos luego de Analizar la Gestión presupuestaria en las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico a la luz de los objetivos de la Investigación.

En relación con el primer objetivo específico, se caracterizó el proceso de planificación presupuestaria en las Pymes del sector metalmeccánico del Dpto. del Atlántico,

encontrándose una fuerte tendencia en la sustentación del mismo a partir de la declaración de la misión y la visión, los factores críticos de éxito, un análisis FODA, la fijación de los objetivos y metas empresariales como funcionales, asimismo la formulación de las respectivas estrategias, políticas y planes tácticos.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, se identificó la Estructura organizacional presupuestaria en las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, destacándose una clara división por áreas funcionales en un organigrama según los requerimientos presupuestarios, en consonancia con una organización contable pertinente.

Asimismo, en cuanto al tercer objetivo específico, se describió el proceso de Dirección presupuestaria en las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, el cual está sustentado no solo en la autoridad o liderazgo formal del Comité o área encargada del Presupuesto, sino también en una sana y necesaria delegación de autoridad técnica a los jefes de las áreas funcionales, a la vez que se promueve la interacción de los esfuerzos individuales y grupales en las actividades presupuestarias.

En lo tocante al cuarto objetivo específico, se examinó el proceso de Control presupuestario en las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del Atlántico, encontrándose que éstas dispensan un mayor esfuerzo en el control posterior, en detrimento del control previo y del control coincidente. Sin embargo, en cuanto a la Evaluación, al finalizar el período presupuestal y como producto de la documentación de las principales medidas que se hayan adoptado frente a las principales desviaciones, en la mayoría de las Pymes efectivamente se capitalizan las experiencias presupuestales más relevantes para su aprovechamiento en períodos futuros.

Finalmente, en cuanto al objetivo general, se analizó la Gestión presupuestaria en las Pymes del sector metalmeccánico del Departamento del

Atlántico, concluyendo que su proceso general de presupuestación está apropiadamente acoplado con las funciones administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control.

RECOMENDACIONES

A la luz de las conclusiones obtenidas, se recomienda a las Pymes del sector metalmecánico del Departamento del Atlántico reforzar sus procesos de control mediante el establecimiento de listados de chequeo (control previo), como medida de prevención de problemas. Del mismo modo, es recomendable la realización de actividades de adiestramiento (desarrollo y promoción) al personal, antes de la ejecución presupuestal.

Asimismo, como una medida para incrementar la efectividad de la Evaluación, al finalizar el período presupuestal los gerentes debe propender por dar a conocer al personal involucrado en la Gestión presupuestaria, las principales experiencias en los asuntos propios de las desviaciones presupuestales más relevantes.

BIBLIOGRAFÍA

- BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3 ed. Bogotá. McGraw-Hill, 2005. 405 p.
- CUEVAS VILLEGAS, CARLOS F. Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión. 2 ed. Bogotá. Pearson Educación de Colombia, 2004. 313 p.
- DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. El Presupuesto. 9 ed. México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V., 2000. 318 p.
- GÓMEZ BRAVO, Óscar. Contabilidad de costos. 5 ed. Bogotá, McGraw-Hill/Interamericana de Colombia, 2005. 520 p.
- HELLRIEGEL Don, JACKSON Susan E. y SLOCUM, JR., John W. Administración. Un enfoque basado en competencias. 9 ed. Bogotá, 1997.
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz y CANNICE, Mark. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 13 ed. China, 2008. 667 p.
- LEÓN GARCÍA, Óscar León. Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones. Cali, 3 ed. Prensa Moderna Impresores. 574 p.
- MALLO, Carlos y MERLO, José. Control de gestión y control presupuestario. Madrid, Mc-Graw-Hill/Interamericana de España, S.A. U, 1995. 414 p.
- MENDOZA ROCA, Calixto. Presupuestos para empresas de manufactura. Barranquilla, Ediciones Uninorte, 2004. 247 p.
- MORALES FELGUERES, Carlos. Presupuestos y control en las empresas. 2 ed., Decimonovena reimpresión. México, ECAFSA, 2000.
- MÜNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA, José G. Fundamentos de Administración. 7 ed. México, Trillas, 2006 (reimp. 2008). 264 p.
- ORTIZ GÓMEZ, Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico financiero estratégico. 2 ed. Bogotá, McGraw-Hill, 2005.
- PARRA OLIVARES, Javier. Guía de muestreo. 3 ed. Maracaibo, Talleres de reproducción de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Zulia, 2006. 97 p.
- WARREN, Carl S., REEVE, James M. y FESS, Philip E. Contabilidad Administrativa. 6 ed. México, 2000.
- WELSCH, Glenn A., HILTON Ronald W., GORDON Paul N., y RIVERA, Carlos. Presupuestos. Planificación y control. 6 ed. México, Pearson Educación, 2005. 474 p.

