

## Diagnóstico de aplicación de un sistema presupuestario como herramienta de gestión administrativa en las empresas industriales del departamento de Santa Ana

**Felipe Joaquín Vásquez Gómez**

Licenciado en Administración de Empresas  
Docente investigador. Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad Católica de El Salvador, El Salvador  
Email: felipe.vasquez@catolica.edu.sv

Fecha de recepción: 20-10-2018 / Fecha de aceptación: 01-12-2018

### Resumen

---

El objetivo de la investigación fue comprobar la aplicación de sistemas presupuestarios como herramientas de planificación y control de utilidades en las empresas industriales del departamento de Santa Ana. El estudio fue de tipo descriptivo en el que se aplicaron las técnicas de la encuesta y la entrevista, a un total de 100 personas pertenecientes al quehacer administrativo de empresas industriales.

Se comprobó que las empresas clasificadas como grandes sí aplican un sistema presupuestario, pero las empresas medianas y pequeñas todavía no lo están utilizando. Algunas de las empresas que aún no lo utilizan, manifiestan que las principales dificultades que han tenido en aplicar la técnica presupuestal han sido: contar con poco personal especializado; la falta de concientización por parte de la alta gerencia y los costos necesarios para poder desarrollarlo.

**Palabras clave:** Planificación, presupuestos, aplicación, capacitación, concientización.

### Abstract

The objective of the research was to verify the application of budgetary systems as tools for planning and control of utilities in the industrial companies of the department of Santa Ana. In the descriptive study the survey technique and the interview were used, to a total of 100 people belonging to the administrative tasks of industrial companies.

It was found that companies classified as large apply a budgetary system, but medium and small companies are not yet using it. Some of the companies that still do not use it, state that the main difficulties they have had in applying the budget technique have been: having few specialized personnel; lack of awareness from top management and the necessary costs to develop it.

**Key words:** Planning, budgets, application, training, awareness.

## 1. Introducción

Los sistemas presupuestarios son reductores de incertidumbre, ya que “ofrecen a la empresa la oportunidad de planificar, ejecutar y controlar los aspectos financieros de los planes elaborados de una manera sistemática e integradora de todas las áreas de la organización” (Rodríguez, 2012, p. 1). Se le llama presupuesto al “cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual” (Herrera, 2012, p. 3).

Por otra parte, el presupuesto se considera como “un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización” (Herrera, 2012, p. 3).

En las empresas industriales, un sistema presupuestario adquiere gran importancia como herramienta de gestión de planificación y control, al poder planificar, ejecutar y controlar todas sus actividades desde ventas, producción, compras, inventarios, gastos, flujo de efectivo, hasta elaborar sus estados financieros en forma proyectada.

En la actualidad no se tiene una información detallada acerca del uso de sistemas presupuestarios en las empresas industriales del departamento de Santa Ana; por lo que, el objetivo de este estudio fue determinar la aplicación

de sistemas presupuestarios como una herramienta de gestión administrativa, por parte de estas empresas.

## 2. Metodología

La investigación fue de naturaleza descriptiva, en donde se analizaron todos los factores relacionados con la utilización o no de sistemas presupuestarios por parte de las empresas entrevistadas.

Durante el trabajo de campo se utilizaron las técnicas de la encuesta y la entrevista. La primera se aplicó al personal de las empresas industriales del departamento de Santa Ana, clasificadas como grandes, medianas y pequeñas. La segunda, de forma directa a los funcionarios responsables del quehacer administrativo en las mismas empresas. El cuestionario fue el instrumento de investigación, y se dirigió a los funcionarios encargados del área administrativa de las empresas. Las preguntas fueron cerradas de opción múltiple, para evitar que los sujetos de estudio dieran respuestas fuera de contexto.

Se tomó como población de estudio a todas las empresas industriales ubicadas en el departamento de Santa Ana. Para ello se tomó como fuente el Directorio de Unidades Económicas 2011-2012 // MINEC-DIGESTYC (p. 30), en donde se observa un total de 1,919 industrias manufactureras en el departamento de Santa Ana.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación y la diversificación de la población, se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por cuota,

pues de acuerdo a la magnitud de la población (1,919 empresas), se consideró que un equivalente a 100 encuestas sería la muestra indicada para la investigación. Se aplicó este número por conveniencia a fin de controlar las características de la población en estudio. No obstante, existió negatividad por parte de algunas empresas para proporcionar información.

### 3. Resultados

De las 100 empresas encuestadas, el 21% están clasificadas como empresas grandes; el 42% como empresas medianas y el 37% como empresas pequeñas, todas ellas de diversas actividades económicas, que van desde la elaboración de productos alimenticios hasta otras de industrias manufactureras.

En las empresas grandes investigadas predominan fabricantes de productos textiles (10%) y fabricantes de sustancias y productos químicos (10%); mientras que en las empresas medianas predominan fabricantes de prendas de vestir (21%) y fabricantes de sustancias y productos químicos (21%). Por su parte, las empresas pequeñas fueron predominantemente del área de elaboración de productos alimenticios (38%).

Respecto al sistema presupuestario, de las empresas clasificadas como grandes, 20 aplican un sistema presupuestario; de las empresas medianas; 26 lo utilizan y de las empresas pequeñas, 24. Esto deja a 30 empresas que no lo utilizan.

Se comprobó que, tanto las empresas grandes, como medianas y pequeñas que aplican un sistema presupuestario, este abarca un presu-

puesto maestro. Entre las empresas grandes, el presupuesto de producción es el más elaborado (11.23%) y el menos utilizado es el presupuesto de Inversiones de capital (5.62%).

En las empresas medianas, los más elaborados son el presupuesto de gastos de administración (9.87%), los presupuestos de producción y el uso y costo de materiales (9.42%); mientras que el menos elaborado es el estado de resultados proyectado (6.28%). Por otro lado, en las empresas pequeñas, el más elaborado es el presupuesto de compras de materiales (11.04%) y el menos aplicado es el estado de resultados proyectado (4.55%) (ver tabla 1).

Para las empresas grandes, las principales dificultades que han tenido en la aplicación de un sistema presupuestario han sido errores en el cálculo y previsión de datos (28.57%), y utilizar solo datos históricos para elaborar los presupuestos (23.81%).

En las empresas medianas, estas han sido la falta de coordinación entre los diferentes departamentos (22.95%), así como errores en el cálculo y previsión de datos; y utilizar solo datos históricos para elaborar los presupuestos (18.03%). Por su parte, las empresas pequeñas manifestaron haber tenido errores en el cálculo y previsión de datos (29.63%) y en el establecimiento de metas inalcanzables (14.82%) (ver tabla 2).

**Tabla 1.** Ejemplo de presupuestos elaborados por las empresas.

Presupuestos	Grande		Mediana		Pequeña	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
1. Ventas	15	8.43%	20	8.97%	16	10.39%
2. Producción	20	11.23%	21	9.42%	16	10.39%
3. Uso y costo de materiales	17	9.55%	21	9.42%	15	9.75%
4. Compras de materiales	18	10.11%	20	8.97%	17	11.04%
5. Mano de obra directa	17	9.55%	20	8.97%	14	9.09%
6. Gastos indirectos de fábrica	17	9.55%	16	7.17%	13	8.44%
7. Gastos de venta	11	6.18%	20	8.97%	12	7.79%
8. Gastos de administración	15	8.43%	22	9.87%	13	8.44%
9. Inversiones de capital	10	5.62%	17	7.62%	9	5.84%
10. Presupuesto de efectivo	11	6.18%	16	7.17%	9	5.84%
11. Estado de resultados proyectado	13	7.30%	14	6.28%	7	4.55%
12. Balance general proyectado	14	7.87%	16	7.17%	13	8.44%
<b>Totales</b>	<b>178</b>	<b>100%</b>	<b>223</b>	<b>100%</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>

Para las empresas grandes, las mayores ventajas que han obtenido al aplicar un sistema presupuestario es que se les ha facilitado el control administrativo y financiero de la empresa (14.50%); la optimización de sus recursos (12.32%) y también poder tomar decisiones informadas y oportunas (10.87%).

En las empresas medianas se ha facilitado el control administrativo y financiero (14.12%);

poder tomar decisiones informadas y oportunas (11.76%) y la optimización de sus recursos (11.18%). Mientras que en las empresas pequeñas se les ha facilitado el control administrativo y financiero (14.88%); conocer con anticipación los excedentes o faltas de fondos (13.22%) y la optimización de sus recursos (11.57%) (ver tabla 3).

**Tabla 2.** Dificultades de las empresas en la aplicación de presupuestos

Dificultades	Grande		Mediana		Pequeña	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
1. Errores en el cálculo y previsión de datos	12	28.57%	11	18.03%	16	29.63%
2. Falta de coordinación entre los diferentes departamentos	6	14.29%	14	22.95%	4	7.41%
3. Utilizar solo datos históricos para elaborar los presupuestos	10	23.81%	11	18.03%	6	11.11%
4. Establecimiento de metas inalcanzables	4	9.52%	6	9.84%	8	14.82%
5. Mucho tiempo y esfuerzos dedicados al presupuesto	4	9.52%	4	6.56%	6	11.11%
6. Calculando los datos sin tomar en cuenta estacionalidad	3	7.15%	2	3.28%	3	5.55%
7. No relacionar los objetivos con los responsables de los mismos	1	2.38%	7	11.47%	5	9.26%
8. Mucho tiempo para ver los resultados	2	4.76%	6	9.84%	5	11.11%
<b>Totales</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Al consultar este aspecto a la única empresa grande encuestada que no utiliza un sistema presupuestario, se supo que esta actividad solamente se elabora y ejecuta en sus oficinas centrales. Por otro lado, en las empresas medianas que no aplican un sistema presupuestario, entre las principales causas que han impedido su implementación están: falta de concientización de

la alta gerencia (27.59%) y poco personal especializado para su implementación (27.59%).

En las empresas pequeñas, las principales causas han sido el poco personal especializado para su implementación (26.09%) y los costos necesarios para la misma (21.74%).

A continuación, se resumen otros aspectos de importancia que resaltaron los entrevistados

**Tabla 3.** Ventajas manifestadas por las empresas en la aplicación de presupuestos

Ventajas	Grande		Mediana		Pequeña	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
1. Se ha facilitado el control administrativo y financiero	20	14.50%	24	14.12%	18	14.88%
2. Conocer con anticipación los excedentes o faltas de fondos	13	9.42%	18	10.59%	16	13.22%
3. Poder determinar la responsabilidad de los miembros	13	9.42%	14	8.23%	7	5.79%
4. Planeación y seguimiento oportuno de la situación	13	9.42%	18	10.59%	13	10.74%
5. Ha permitido medir la eficiencia de los diferentes mandos	8	5.80%	16	9.41%	7	5.79%
6. Facilita tomar decisiones informadas y oportunas	15	10.87%	20	11.76%	13	10.74%
7. Expresa en términos numéricos los objetivos	14	10.14%	13	7.65%	12	9.92%
8. Optimización de los recursos	17	12.32%	19	11.18%	14	11.57%
9. Reducción de la incertidumbre y los riesgos del negocio	14	10.14%	13	7.65%	10	8.26%
10. Permite determinar de manera temprana los problemas	11	7.97%	15	8.82%	11	9.09%
<b>Totales</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

de las empresas durante la investigación (ver tabla 4).

Casi en su totalidad las observaciones que mencionaron los encuestados, destacan la importancia y ventajas que tiene el aplicar un sis-

tema presupuestario en su gestión administrativa. Muchas de las observaciones recalcan la utilidad de esta técnica para el control de sus ingresos y gastos, para el uso eficiente de sus recursos, entre otras.

#### 4. Discusión

Las actividades de fabricación que se realizan en el área investigada son de diversa naturaleza, predominando la fabricación de sustancias y productos químicos en las empresas grandes y medianas; así como la elaboración de productos alimenticios en las pequeñas empresas del sector industrial en el departamento de Santa Ana.

La generalidad de las empresas investigadas que sí aplican un sistema presupuestario, elaboran los diferentes planes que van desde el presupuesto de ventas hasta los estados financieros proyectados. Para el caso de las empresas clasificadas como medianas, estas representan un mayor porcentaje (42%).

Casi en su totalidad las empresas grandes utilizan un sistema presupuestario, no así las empresas medianas y pequeñas, ya que de las empresas investigadas más de un 30% no lo aplican.

En las empresas grandes, el presupuesto de producción es el más elaborado, mientras que, en las medianas es el presupuesto de gastos de administración y en las pequeñas, el presupuesto de compras. Es de hacer notar que en las empresas grandes el menos elaborado es el presupuesto de inversiones de capital, mientras que en las empresas medianas y pequeñas el menos elaborado es el estado de resultados proyectado.

Tanto en las empresas grandes, medianas y pequeñas, la principal dificultad que han tenido en común, al aplicar un sistema presupuestario, ha sido principalmente errores en el cálculo y pre-

visión de datos; aunque las empresas grandes y medianas mencionan también el utilizar solo datos históricos, y en las empresas pequeñas haber establecido metas inalcanzables.

Las ventajas que han tenido al aplicar un sistema presupuestario en las empresas grandes, medianas y pequeñas han sido, principalmente, que se les ha facilitado el control financiero y administrativo; también la optimización en el uso de sus recursos y poder tomar decisiones informadas y oportunas en las empresas.

En las empresas medianas investigadas que no aplican un sistema presupuestario, las principales causas que han impedido su implementación son la falta de concientización de la alta gerencia en la importancia de esta herramienta administrativa y el poco personal especializado con que cuentan. En las empresas pequeñas, las principales causas han sido el poco personal especializado y los costos necesarios para su desarrollo.

En su mayoría, las empresas medianas tienen la intención de aplicar un sistema presupuestario en un futuro, considerando que pueden hacerlo en el plazo de un año; mientras que en las empresas pequeñas solo en un poco más del 60% de ellas existe la intención de aplicarlo y, de hacerlo, consideran podrían llevarlo a cabo en seis meses (ver tabla 5).

De acuerdo con los resultados obtenidos y las correspondientes conclusiones, se recomienda a las empresas industriales que sí aplican un sistema presupuestario, la implementación de cursos sistemáticos de capacitación, mediante

**Tabla 4.** Causas que han impedido su implementación

Causas	Grande		Mediana		Pequeña	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
1. Costos necesarios para su implementación.	0	0	3	10.34%	5	21.74%
2. Falta de concientización de la alta gerencia.	0	0	8	27.59%	4	17.39%
3. No existe un sistema contable que facilite su implementación	0	0	2	6.90%	1	4.35%
4. Falta de controles efectivos para su implementación.	0	0	3	10.34%	4	17.39%
5. Falta de tiempo	0	0	5	17.24%	3	13.04%
6. Poco personal especializado para su implementación	0	0	8	27.59%	6	26.09%
7. Otros (especifique)	1	100%				
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Tabla 5.** Posible implementación de sistema presupuestario

Tipo de empresa	Intención de implementar un sistema presupuestario a futuro	Plazo para implementarlo
Mediana	87.50%	61.54% (en un año)
Pequeña	61.54%	37.50% (en seis meses)

la contratación de una consultora. Esto les permitiría mejorar su desarrollo y que el personal involucrado se especialice en el uso de esta técnica presupuestal.

También debe existir una aplicación integral de todos los presupuestos como parte de este sistema, porque algunas empresas grandes -aunque elaboran la mayoría de los presupuestos- no realizan presupuestos importantes como el de Inversiones de Capital; e incluso, en las medianas y pequeñas empresas, algunas no elaboran el Estado de Resultados proyectado.

Si se creara un comité de presupuestos, este mantendría informado a todo el personal sobre las ventajas que se están obteniendo con el uso de esta herramienta administrativa; y de esta forma ellos se involucrarán y participarán en su funcionamiento y desarrollo.

En las empresas grandes, medianas y pequeñas que todavía no utilizan este sistema debería existir una concientización -por parte de los niveles directivos- respecto a la importancia que tiene el uso de esta herramienta administrativa; y cómo, aunque implique invertir fondos en su

adopción, estos se verán recompensados por las ventajas que obtendrían.

Es recomendable que, al aplicar un sistema presupuestario, las proyecciones sean realistas, evitándose el establecer metas inalcanzables, ya que puede provocar una resistencia por parte de los responsables a su normal desarrollo. Por otro lado, para las empresas industriales que no cuentan con personal especializado en esta área administrativa, pueden recurrir a oficinas de consultoría y asesoría administrativa, que les diseñen un sistema presupuestario acorde a sus necesidades y que capaciten al elemento humano que será responsable de su implementación y desarrollo.

Asimismo, se debe concientizar al personal involucrado sobre cómo las ventajas al utilizar un sistema presupuestario no se obtienen a un corto plazo, sino que, en la medida que se va desarrollando, así va mejorando la relación costo-beneficio de esta técnica. Finalmente se recomienda realizar un estudio posterior para la posible implementación de un modelo de gestión presupuestaria, tomando como base esta investigación.

## 5. Referencias

- Burbano R., J.E. y Ortíz Gómez, A (2005) *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá, Colombia: McGrawHill Interamericana.
- Del Río G., C. (1990) *Técnica presupuestal*. México: Editorial Contable y administrativa.
- Díaz-Barríos, J. (2013) *Presupuesto: Elementos de teoría y práctica presupuestaria*. Recuperado de <http://presupuesto-jazdibar.blogspot.com/2015/10/sistemas-presupuestarios-diaz-barrios.html>.
- Contreras C., J. (2007) *Diseño del sistema presupuestal para una fábrica de calzado*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/disenio-del-sistema-presupuestal-para-una-fabrica-de-calzado/>

- Menjívar Q., Y. M.; Palacios M., N. G. y Rivera C., B. L. (2004) *Propuesta de un sistema presupuestario para la empresa industrial dedicada a la producción y distribución de refrescos en la zona metropolitana de San Salvador*. (Tesis para Licenciatura en Administración de Empresas) Universidad de El Salvador UES. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/10798/1/T-658%20P153pr.pdf>
- Fagilde, C.A. (2009) *Presupuesto empresarial: Un enfoque práctico para el aula*. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Em-presarial.pdf>
- Rodríguez, L. (2012) *Sistemas presupuestarios*. Recuperado de <https://www.mindmeister.com/es/223585486/sistemas-presupuestarios>
- Solano B., A. (s.f.) *Los sistemas presupuestarios*. Recuperado de [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/1551/1443](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1551/1443)
- Ríos, H. (2014) *El presupuesto industrial*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/250427807/El-Presupuesto-Industrial>
- Rivadeneira U., M. (s.f.) *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>
- Welsch, G.A.; Hilton, R.W.; Gordon, P.N. y Rivera N. C. (2005) *Presupuestos: Planificación y control*. México: Pearson.