

---

# **Factores Críticos en Áreas Productivas y Presupuestarias de Empresas Agroalimentarias Venezolanas: Sub-sector pastas alimenticias región Zuliana**

*Critical Factors in Productive and Budgetary Areas of Venezuelan Agrifood Companies: Pasta products sub-sector in the Zulian region*

---

**Guillermo Rodríguez Medina**

Universidad del Zulia – Venezuela

## **Resumen**

El trabajo tuvo como finalidad analizar los factores críticos en las áreas productivas y presupuestarias de las empresas agroalimentarias del sub-sector pastas alimenticias de la región zuliana, desde la perspectiva del diseño de los productos y procesos, la tecnología para la transformación de la materia prima y del sistema de información, el análisis de las actividades en la fabricación, la formulación de objetivos y metas, las fases y técnicas del proceso presupuestario, el control y la evaluación, que conducidos en forma equilibrada y sincronizada permiten el desarrollo sostenido de la gestión. Los resultados de la investigación indican que se toman acciones parciales en el desarrollo de los factores examinados, que limita el éxito del sub-sector, lo que permite concluir que dos de las tres empresas objeto de estudio realizan una excelente gestión en las áreas del proceso productivo y presupuestaria, tanto en el aspecto táctico como en el estratégico.

**Palabras Clave:** Factores críticos, Proceso productivo y presupuestario, Sector agroalimentario, Pastas alimenticias.

## **Abstract**

This paper aimed at analyzing the critical factors in the productive and budgetary areas of agrifood companies in the pasta products subsector from the Zulian region, taking into consideration product design and processes, technology to transform the raw material and the information system, analysis of manufacturing activities, definition of objectives and goals, stages and techniques in the budgetary process, control and evaluation, which, when conducted in a balanced and synchronized way, lead to sustainable management development. A descriptive analytical perspective was adopted, with an experimental and cross-sectional design, and data collection utilizing a structured interview with the three companies that make up the population of the subsector. The results indicate that partial measures are taken regarding the development of the factors addressed in this study, which imposes limits to the subsector success, thus leading to the conclusion that two out of the three companies that were investigated present excellent management in the areas of productive and budgetary process, in terms of both tactic and strategic aspects.

**Key words:** Critical factors, Productive and budgetary process, Agrifood sector, Pasta products.

## 1 Introducción

Dada la imperiosa necesidad que tienen las organizaciones de estar a la vanguardia del conocimiento, para estar en sintonía con el contexto actual, caracterizado principalmente por la competitividad, con énfasis en el sector agroalimentario venezolano, con particularidad en el sub-sector que se dedica a la fabricación de pastas alimenticias en la región zuliana, es imprescindible que el capital humano que lo integra, se dedique permanentemente a la búsqueda de aspectos conceptuales fundamentales, para ejercer acciones que garanticen el éxito de los factores críticos en las áreas productivas y presupuestarias como aspecto clave dentro de las funciones organizacionales que permita analizar la intrínquilis de las diferentes actividades, en cada uno de ellos.

La motivación para realizar este trabajo en este sub-sector se debió a que este rubro alimenticio forma parte de la cesta básica, no solo en la región Zuliana sino en toda Venezuela, su valor nutritivo y el precio económico de su adquisición. Además, “Venezuela ocupa el segundo lugar como consumidor de pastas alimenticias a nivel mundial, después de Italia” (NOBILE, 2002).

Tomando en cuenta estas circunstancias se pretende que el presente trabajo aporte las herramientas necesarias y suficientes para analizar los factores críticos en el área productiva y presupuestaria del sub-sector pastas alimenticias de la región zuliana, bajo un enfoque tanto táctico como estratégico que le permita potenciar los resultados en las dimensiones del tiempo.

## 2 Procesos productivos y presupuestarios

En toda organización manufacturera los procesos productivos son los vehículos que permiten a la mercadotecnia satisfacer los requerimientos de los clientes y cubrir sus necesidades, son pues, según Bufa y Sarin (1992, p. 22), “los medios que permiten transformar los insumos para tener productos y servicios útiles como resultado”. Pero estos medios deben estructurarse de una manera adecuada que permitan obtener la eficiencia de los recursos y la eficacia en los resultados.

La manera de gestionar el proceso productivo en el contexto estratégico ha dado pasos vertiginosos, en comparación a la gerencia tradicional, pues, ésta se “basaba en la estabilidad del diseño del producto, donde se trataba de introducir un estándar en el mercado sobre el que se desarrollaba el proceso productivo que, una vez estabilizado, buscaba economías de escala que permitían reducir costos y ganar cuotas de mercado, en un círculo virtuoso que se interesaba especialmente por innovaciones de proceso, reduciendo las innovaciones en los productos o simples cambios incrementables”, (LÓPEZ, 2001, p. 49). Este enfoque hace énfasis en el corto plazo, mientras que el enfoque estratégico se sustenta en una organización plana, flexible, en la velocidad de los cambios tecnológicos, las innovaciones, el ciclo de vida corto de los productos, la complejidad de las organizaciones, la multiplicidad de los productos ofrecidos para

satisfacer las necesidades de los consumidores, la búsqueda permanentemente de la complacencia personalizada de los clientes, el valor de los productos en contraposición con el costo de los mismos.

El presupuesto, dentro del área productiva, constituye un proceso dinámico y complejo de decisiones gerenciales tendentes a prever los escenarios de actuación y gestión que deben realizarse para lograr los objetivos y metas planteadas, no solo en el proceso productivo sino también en toda la organización, para garantizar las condiciones óptimas de desarrollo y crecimiento de los negocios. Al respecto Giménez *et al* (2001, p. 225) señalan que el presupuesto, “ejerce una función de integración y coordinación que exige y favorece un formidable esfuerzo de “comunicación” entre todos los sectores de la empresa”. Es pues, uno de los instrumentos de mayor relevancia en la toma de decisiones, tácticas y operativas de dicha gestión, en el manejo del negocio de pastas alimenticias.

Dentro de las distintas definiciones de presupuestos tratadas por autores como Welsch *et al* (1997), Del Río González (2002), Mallo y Merlo (1995) y Burbano y Ortiz (2000), se desprende la necesidad de planificar y controlar las acciones gerenciales en el área productiva de las empresas objeto de estudio, para lograr los resultados previstos en los planes y programas presentados. Por tanto, el presupuesto implica integrar y coordinar acciones tendentes a optimizar los recursos, principalmente los financieros, tanto en los costos de producción como en el resto de las áreas de responsabilidad de la organización, para la consecución del logro de los objetivos y metas previstas por la gerencia.

### 3 Factores críticos

Los factores críticos son aquellos aspectos fundamentales de la organización, que permanentemente hay que hacerles un seguimiento para asegurar el rendimiento competitivo de la empresa. A este respecto, Stoner y Freeman (1995, p. 646) manifiestan que “las áreas clave de rendimiento o las de resultados son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que la unidad o la organización tengan éxito”. En este sentido, se hace imperante estudiar los factores críticos en las áreas productivas y presupuestarias en el sector pastas alimenticias de la región Zuliana.

Dada esta situación, a los factores críticos son convenientes no solo analizarlo sino también hacerles un permanente seguimiento, para efectuar los cambios que se ameriten, y así garantizar el éxito de dicha gestión; ellos son estudiados bajo un enfoque global, sustentado en autores como Chase *et al* (2000); Horngren *et al* (2002), Mallo *et al* (2000), Giménez *et al* (2001), Welsch *et al* (1997), Burbano y Ortiz (2000), entre otros. En el área operativa donde se examinan los factores: Diseño de los productos y de los procesos, la tecnología para la transformación de la materia prima y de los sistemas de información, el análisis de las actividades en el proceso de

---

fabricación y en la presupuestaria se tiene la formulación de objetivos, fijación de metas, las fases y técnicas del proceso presupuestario, y el control y evaluación.

### **3.1 Área productiva**

#### **3.1.1 Diseño de los productos y procesos**

El diseño de los productos, forma parte del ciclo de vida de ellos, lo que significa que las empresas que deseen permanecer en el juego de la competitividad deben estar a la vanguardia de las innovaciones referentes al producto, en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes, pues, la velocidad de los cambios reinantes en el contexto actual ha incidido de manera fundamental en el desarrollo de productos con ciclo de vida más corto, para lo cual, de acuerdo a Heizer y Render (2001, p. 146) se debe realizar un análisis del producto por su valor, donde se “muestre una lista de productos por orden descendiente en función a su contribución ...”.

El proceso de diseño y la fabricación de los nuevos productos, implica un complejo accionar de casi todas las actividades intraorganizacionales, así como otras externas a ellas, sobre lo cual hay que tener claridad y precisión de lo que se desea realizar, pues a este respecto, Chase *et al* (2000, p. 85) afirman que “es preciso combinar la información sobre oportunidades del mercado, acciones competitivas, posibilidades técnicas y requerimientos de la producción con el fin de definir la arquitectura del nuevo producto”, esto conlleva a tomar en cuenta conceptos como la ingeniería de valor, en el sentido de que ésta analiza el contexto y concretiza las acciones a tomar para la fabricación y el lanzamiento del producto, fundamentándose en la búsqueda de la satisfacción al cliente, al mercado objetivo y en los requerimientos de inversión.

El diseño de los procesos está ligado íntimamente al de los productos que se van a elaborar, pues, son interdependientes y se refiere a la planeación de las actividades que se van a realizar normalmente en el proceso de producción para transformar la harina de trigo en pastas alimenticias, donde hay que considerar las decisiones tanto a nivel táctica como estratégica y conlleva a realizar análisis de valor en las diferentes actividades del proceso. Estos diseños están sujetos a ser siempre mejorados, debido a que los usuarios permanentemente dan información sobre sus requerimientos, lo cual conlleva a efectuar cambios para mejorar los productos y procesos, no sólo para la satisfacción de las necesidades de los clientes, sino también para la búsqueda de mejorar la calidad, la reducción de los costos totales y la satisfacción de los trabajadores.

#### **3.1.2 Tecnología para la transformación de la materia prima**

La tecnología utilizada para la transformación de la harina de trigo, es un factor clave de éxito para la gestión del proceso productivo en las empresas fabricantes de pastas alimenticias, e incluso para todas las organizaciones manufactureras, porque

genera ventajas competitivas, tanto desde el punto de vista de la calidad de los productos, como de la reducción de los costos totales, en este mundo convulsionado por la globalización, permitiendo no solo posicionarse en el mercado interno, haciéndole frente a los productos importados, sino también estar en capacidad para trascender las fronteras nacionales para exportar dichos productos.

La tecnología que el proceso productivo utiliza, se clasifica de acuerdo a Chase *et al* (2000, p. 122) en “sistemas de hardware y sistema de software”, donde las primeras se refieren a la automatización de los diferentes procesos, reduciendo vertiginosamente la intervención de la mano de obra directa, mientras que los sistemas de software están referidos a tecnologías de información para diseñar mas rápidamente los productos, mejorar los ya existentes y permitir la planeación de las diferentes actividades en el proceso productivo.

### 3.1.3 Sistema de información

El sistema de información en este mundo competitivo y globalizado es de vital importancia en la toma de decisiones gerenciales, principalmente en los factores críticos que se están analizando, debido a que el sub-sector que esté mejor informado y posea un sistema que le permita integrar y comunicar los diferentes aspectos en esta gestión tendrá una gran ventaja ante sus competidores.

El sistema de información para Davis y Olson (1995, p. 5) se refiere “al sistema de procesamiento de información basado en el computador que apoya las funciones de operación, administración y toma de decisiones de una organización”, para Cohen y Asín (2000, p. 4), “un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio” y para Oz (2001, p. 12) “Son todos los elementos que funcionan en conjunto para procesar datos y producir información”.

El sistema de información, es pues, la conjunción de elementos, como el recurso humano, el hardware y el software que trabajan en forma armónica, organizada, sincronizada e integrada para procesar datos, ordenándolos, transformándolos y analizándolos, a través de las diferentes funciones organizacionales, principalmente para los factores en referencia, que sirve de medio de comunicación, generando información útil y pertinente que permite a la gerencia tomar las mejores decisiones, para lograr el éxito integral de la empresa.

De acuerdo a Rodríguez *et al* (2005, p. 108), “el establecimiento de un sistema de información en las organizaciones, y especialmente en la gestión presupuestaria, para garantizar su éxito como herramienta gerencial, requiere que el proceso administrativo se lleve a cabalidad en la organización”, es decir, que el sistema de información debe ser planeado, coordinado, direccionado, controlado y evaluado en concordancia con los lineamientos estratégicos establecidos en la empresa como un todo.

---

En este sentido, el sistema de información tiene una importancia relevante entre los factores clave de la empresa y sirve como herramienta gerencial en la planificación y el control de utilidades, permitiendo en su conjunción dar ventajas sobre las fuerzas competitivas que enfrenta la organización en el mercado.

#### *3.1.4 Análisis de las actividades de fabricación*

En cuanto al análisis y segregación de las actividades del proceso productivo, el mismo se realiza basándose en el concepto de cadena de valor, de la cual habla Porter (1997, p. 52), estableciendo que “cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos”.

La cadena de valor es un concepto que trasciende las fronteras de la empresa, es mucho más amplio que el de valor agregado, debido a que aquella permite analizar las actividades hacia atrás y hacia delante de la organización, es decir, la cadena de valor no solo se refiere al análisis de las actividades de la organización, sino también a las actividades de los proveedores y a la de los compradores. Todo este análisis se realiza con la finalidad de determinar las actividades fundamentales y las superfluas, para luego segregar y eliminar estas últimas que no agregan ningún valor al producto para la satisfacción de las necesidades de los clientes, pero si generan costos porque consumen recursos.

Una buena gestión del proceso productivo del sector de pastas alimenticias debe hacer énfasis en el análisis de las actividades, a través de la cadena de valor, pues, el origen de ésta fue precisamente en las empresas industriales, específicamente en el proceso productivo, para eliminar las actividades que no agregan valor y hacerlas más competitivas.

### *3.2 Área presupuestaria*

#### *3.2.1 Formulación de objetivos*

En el proceso presupuestario, hay que considerar aspectos importantes como, la formulación de objetivos y la fijación de metas, ya que dirigen los esfuerzos empresariales hacia el logro del éxito; a este respecto Blanco (1980, p. 24) plantea que una gestión racional debe enfocarse en: “La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer. La identificación de los objetivos que pueden ser perseguidos, para satisfacer estas necesidades. La búsqueda de las acciones más eficaces, para alcanzar estos objetivos...”

Por otro lado, Blanco (1980, p. 25), también expresa que “toda empresa necesita un sistema de planificación y control que ayude a clarificar los objetivos, identificar las alternativas abiertas a la firma y medir la utilidad de esas alternativas en la satisfacción de los objetivos de la empresa”.

---

La formulación de los objetivos es una fase de alto sentido de corresponsabilidad entre todos los miembros de la empresa. En tal sentido, se debe dirigir la acción en plantearse objetivos que atiendan los siguientes aspectos: jerarquizables, realizables, congruentes, que orienten la actuación y gestión, reducir la incertidumbre y conflictos, y que permitan la sinergia.

### 3.2.2 Fijación de metas

La definición de metas, representa una actividad de suma importancia para la gestión, ya que la misma conduce a la optimización de los recursos y a la evaluación del desempeño de los responsables de los procesos en la empresa, en tal sentido, para su fijación se deben asumir los siguientes criterios: que sean claras, alcanzables, medibles, que permitan la asignación de recursos, que constituyan un mecanismo para controlar el avance de los objetivos, que fijen prioridades en las decisiones y permitan la evaluación del desempeño.

Por otro lado, también se estudian las fases del proceso presupuestario, las técnicas y tipos de presupuesto, así como en el control y la evaluación.

### 3.2.3 Fases del proceso presupuestario

El análisis de las fases del proceso presupuestario representa otro aspecto importante a considerar en la gestión. Por tanto, es necesaria que cada fase sea examinada en su justa dimensión para garantizar el éxito del negocio, ya que la formulación del presupuesto es parte integrante del plan estratégico de la empresa. Los autores Burbano y Ortiz (2000) describe las etapas en la preparación del presupuesto; en la siguiente forma:

- Preiniciación o planeación: se hace un diagnóstico donde se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial.
- Elaboración: se dirige en cuantificar en términos financieros los planes acordados en la etapa de la planeación.
- Ejecución: se relaciona con la puesta en marcha de los planes.
- Control: se centra en garantizar que los resultados reales estén en concordancia con los resultados pronosticados.
- Evaluación: la acción se orienta a juzgar los resultados reales con el propósito de reconocer los fracasos y éxitos en la gestión.

El autor Del Río González (2002) describe con mayor detalle las fases que deben darse en el proceso presupuestario, señalando que son las siguientes: Previsión, planeación, formulación, aprobación, ejecución, control y evaluación. Mientras que Welsch *et al* (1997) manifiestan que las etapas a asumir para la elaboración del presupuesto, son las siguientes: Planear, dirigir y controlar.

Si bien es cierto que Del Río González (2002), desagrega las fases del presupuesto

---

en siete, Welsch *et al* (1997), las presenta en solo tres, y Burbano y Ortiz (2000) en cinco, la presente investigación se realiza siguiendo el criterio de este último, porque se considera que las fases de previsión y aprobación están implícitas en la de planeación y elaboración respectivamente.

### 3.2.4 Técnicas para la elaboración de presupuestos

Las técnicas presupuestarias se refieren a los procedimientos que se utilizan para su elaboración, y pueden ser basados sobre las experiencias y/o estudios de las diferentes actividades que integran el proceso presupuestal, para determinar las actividades que están relacionadas con el volumen de producción y cuales no, así mismo las actividades que agregan valor y cuales no.

Sobre este particular, Mallo y Merlo (1995) expresan que existen dos concepciones para la formulación del presupuesto, una basada en el presupuesto incremental, y la otra basada en el presupuesto completo.

Dentro de la técnica del presupuesto incremental se puede considerar el presupuesto flexible o variable y el presupuesto fijo o estático, los cuales se encuentran definidos en Del Río González (2002), Cárdenas (2002), Welsch *et al* (1997), Horngren *et al* (2002), Burbano y Ortiz (2000) y Neuner y Deakin (1983).

De las consideraciones sobre presupuesto flexible, el presente trabajo se identifica con la posición de Cárdenas (2002), en virtud que tiene un enfoque contemporáneo; en cuanto al presupuesto fijo, a pesar de que Burbano y Ortiz (2000), y el de Neuner y Deakin (1983), son más claros, sin embargo, se debe ser más explícito, por cuanto, si bien es cierto que el presupuesto rígido se elabora a un solo nivel de operación y éste no puede ser variado, esto no significa que no se pueda revisar, ya que el término fijo lo que denota es que el presupuesto no es ajustado al volumen real de actividad.

Por otro lado, de acuerdo a Mallo y Merlo (1995), quienes definen el presupuesto completo como presupuesto base cero, se considera que el término completo no es adecuado, porque de acuerdo a Stonich (1994), el presupuesto base cero solo es aplicable a las áreas administrativas y de staff, no así al proceso productivo; pero tiene la ventaja que parte del análisis costo-beneficio de las diferentes actividades administrativas, y aquellas que no se justifican se eliminan. Pero la desventaja de no aplicarse a los elementos del costo del proceso productivo, permitió el surgimiento del presupuesto basado en actividades (PBA).

El PBA, surge como consecuencia del costeo basado en actividades (CBA), y sobre el particular Horngren *et al* (2002), Cataldo (1997) y Kaplan y Cooper (1999), hablan sobre la importancia de este enfoque de los presupuestos en las empresas manufactureras, principalmente los últimos autores que contemplan elementos de juicios para una mayor abstracción teórica, en el sentido que establecen el análisis pormenorizado de las tareas, para la determinación de las demandas de las actividades



---

necesarias, eliminando o reducir al máximo las actividades que se consideren superfluas.

El PBA, al igual que el CBA, hace mucho énfasis en las transacciones que encierra el proceso productivo, principalmente las relativas a los costos indirectos de fabricación, cómo elemento importante dentro de la estructura de costos en las organizaciones manufactureras en el actual contexto, caracterizado por la automatización y la complejidad, donde se busca obtener las mejores ventajas competitivas en la producción o servucción, para ofrecer a los clientes bienes tangibles e intangibles con gran valor y precios razonables.

Independientemente de la técnica utilizada es necesario la realización de un análisis que considere los factores externos e internos de las organizaciones.

### 3.2.5 Control y evaluación presupuestaria

El control debe ser visto como un sistema integrado de gestión, que apunta según Blanco (1980, p. 77) en: “Apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados...”. Para Lorino (1993, p. 13) “el objeto del control es simplemente asegurarse de que los comportamientos reales sean conformes con el óptimo predefinido”. Abad (1999) lo define de una manera parecida.

El control es una acción dirigida a optimizar los recursos en el logro de los objetivos y metas trazadas. Por tanto, es prioritario que la gerencia tenga claro la importancia del control en la gestión presupuestaria.

Resulta apropiado establecer los lineamientos que la gerencia debe abordar en el control de dicha gestión, entre estos se tienen: comparar los resultados reales con los planificados, identificar e interpretar las causas de las variaciones o desviaciones, tomar acciones correctivas para hacer que los resultados reales concuerden con los planificados y hacer seguimiento a las acciones correctivas con el objeto de evaluar su efecto en la solución de los problemas.

La evaluación en la gestión presupuestaria, constituye el proceso que permite a la gerencia conocer los factores externos e internos que impactan favorable o negativamente en los negocios de la empresa.

Los autores Pacheco *et al* (2002, p. 45) reconocen al control de gestión como un sistema integral de evaluación, cuando afirman que “mediante un cuadro de mando que toma en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresada en indicadores numéricos, se evalúa periódicamente el desempeño global de la empresa y cada dimensión en particular”.

La gerencia debe definir los lineamientos a considerar en la evaluación del área presupuestaria, entre los cuales se tienen: la identificación e interpretación de los factores internos y externos que afecten favorable o desfavorablemente el desarrollo de la gestión, comunicar a los responsables de los diferentes niveles jerárquicos los resultados de la evaluación y deben ser tomadas en cuenta en la próxima planificación.

---

El enfoque del control y la evaluación se orienta a medir el desempeño de las áreas de responsabilidades, particularmente al área productiva de las empresas del subsector de pastas alimenticias de la región Zuliana, con el propósito de instrumentar acciones de mejoramiento continuo en el proceso productivo.

#### **4 Discusión de los resultados**

Estudiados los aspectos fundamentales para el análisis de los factores críticos en las áreas productivas y presupuestarias, se contrastó con los resultados empíricos, después de correr un instrumento a las tres empresas que integran la población, para medir las variables consideradas en el trabajo, se utilizó un escala tipo Likert, con cinco alternativas: 5 - Totalmente de acuerdo; 4 – De acuerdo; 3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2 – En desacuerdo y 1 – Muy en desacuerdo; y otras preguntas dicotómicas.

Respecto al análisis de las variables en el área del proceso productivo en el subsector de pastas alimenticias del estado Zulia - Venezuela, durante los últimos cinco años, se observó que se han realizado cambios en cuanto al diseño de los productos, pues, dos de las tres empresas estudiadas indicaron que estaban Totalmente de acuerdo y la otra señaló que estaba Muy en desacuerdo, es decir, señalaron los extremos de dicha escala, lo que significa que dos han hecho cambios en este factor crítico, no solo en las formas de presentación sino también en el producto como tal, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Con relación al análisis en el diseño de los procesos, todas las empresas respondieron estar Totalmente de acuerdo, lo cual se traduce, previa aclaratoria con entrevista posterior, que no solamente están fabricando para satisfacer la demanda regional, ya que ellas abarcan el 100% de este mercado, sino que están en la búsqueda de mayor penetración a nivel nacional, debido a que Venezuela cuenta con un mercado cautivo para este renglón alimenticio y estará disponible para el más competitivo, pues “el consumo de pastas en Venezuela es aproximadamente de 13 kgs. por persona, uno de los más elevados del mundo, ocupando el segundo lugar después de Italia” (NOBILE, 2002). Así mismo se están abriendo a mercados internacionales, especialmente para Colombia y países del Caribe.

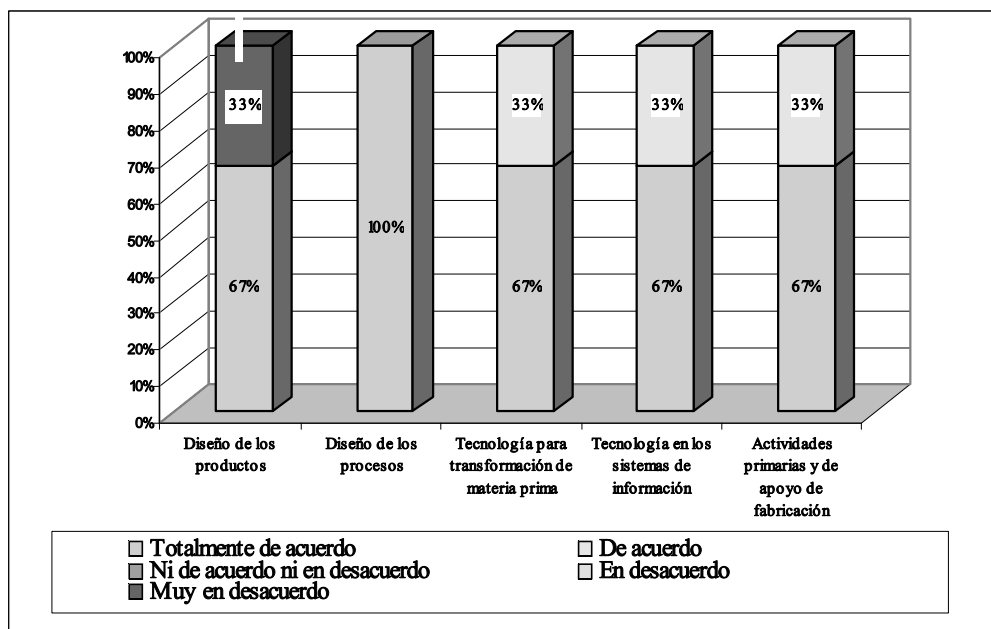
En cuanto a la tecnología para la transformación de la harina de trigo se observó que dos de las tres empresas objeto de estudio respondieron que el análisis les ha permitido realizar cambios, para mejorar el proceso productivo e incluso elaboran su propia harina de trigo, que es la materia prima para el proceso de pastificio, lo cual les da grandes ventajas competitivas, además, han incorporado a su proceso productivo en el aspecto tecnológico sistemas de hardware y de software de última generación, que permiten integrar su proceso productivo en forma automática, dando origen a la manufactura integrada por computador.

En relación a la pregunta, con alternativas incluyentes, sobre si el sistema de

información genera informes de desempeño por centro de responsabilidad en forma mensual, y/o anual, para los niveles estratégico, táctico y operativo, el 67% respondió en forma positiva, mientras que el 33% solo los emite en forma mensual y global, es decir, no por centro de responsabilidad. Esto se traduce que dos de las tres empresas estudiadas, al emitir informes segregando las partidas controlables de las no controlables y por centro de responsabilidad, con un periodicidad mensual, les permite evaluar el desempeño de los actores de los diferentes niveles de responsabilidad, además, de hacer un seguimiento permanente de las actuaciones individuales en dichos niveles organizacionales, dando como posible resultados una amonestación, un castigo o un premio.

En cuanto a la pregunta sobre el análisis tanto de las actividades primarias como a las de apoyo de fabricación, se evidenció que dos de las tres empresas estudiadas estaban Totalmente de acuerdo y la otra De acuerdo; lo que viene a confirmar lo expresado en las líneas anteriores. (Ver Figura 1).

**Figura 1: Factores críticos en la gestión del proceso productivo del sub-sector pastas alimenticias de la región zuliana. Venezuela**

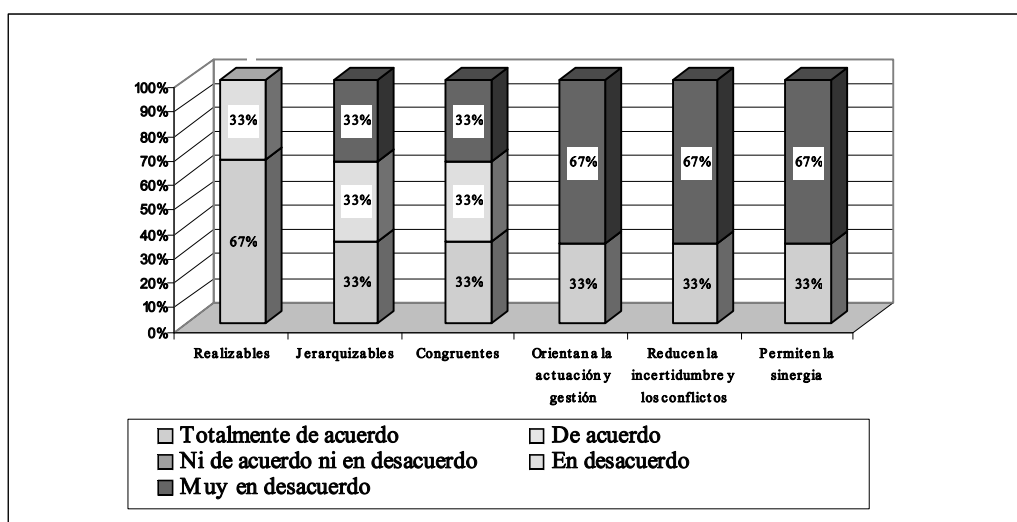


Fonte: Datos da pesquisa.

En cuanto a los criterios considerados en la formulación de objetivos, se observó que dos de las tres empresas analizadas consideraron que los mismos son realizables, mientras que los otros criterios referentes a si son jerarquizables, congruentes, facilitan la orientación para la actuación y gestión, reducen la incertidumbre y los conflictos, y

permiten la sinergia, solo una de ellas expresa que está Totalmente de acuerdo. (Ver Figura 2).

**Figura 2: Criterios en la formulación de objetivos**



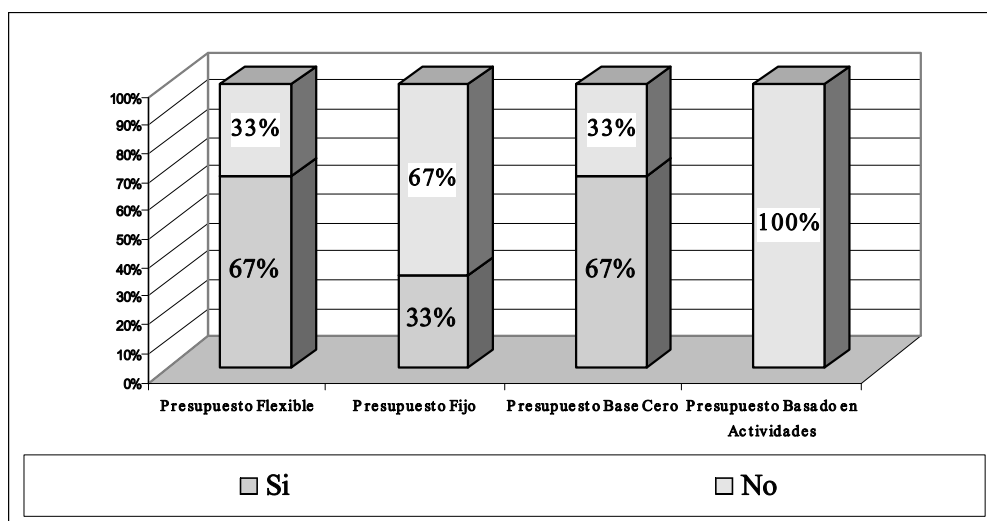
Fonte: Datos da pesquisa.

En relación con los criterios empleados en la fijación de metas, se desprende, que dos de las empresas estudiadas consideran que las mismas son medibles y claras, mientras que los otros criterios, referentes a que si las metas son alcanzables, facilitan la asignación de recurso, constituyen un mecanismo para controlar el avance de los resultados, fijan las prioridades en las decisiones y permiten la evaluación del desempeño, sólo una de ella los consideró Totalmente de acuerdo. (Ver Figura 3).

Con referencia a las fases consideradas en la formulación del presupuesto, se evidenció que las tres empresas estudiadas realizan las fases de planeación, ejecución y control, mientras que la de elaboración es considerada solo por dos, y la de evaluación es tomada en cuenta solo por una de ellas; lo que se traduce en una contradicción, por lo que se infiere que el proceso presupuestario no es llevado a cabo de manera sistemática, sino empírica e informal en algunas de ellas.

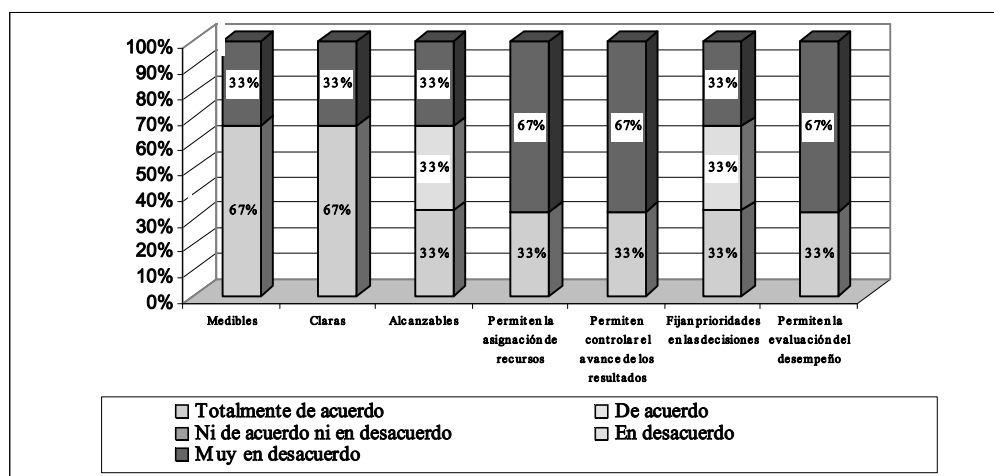
En la aplicación de las técnicas presupuestarias, se observó que de las empresas estudiadas dos utilizan presupuesto flexible y el presupuesto base cero y una utiliza la técnica del presupuesto fijo, porque después de aprobado no se ajusta a los niveles reales operativos, por requerimientos de la alta dirección. Por otro lado, se determinó que ninguna de las empresas en referencia aplica la técnica del presupuesto basado en actividades. (Ver Figura 4).

**Figura 3: Criterios en la fijación de metas**



Fonte: Datos da pesquisa.

**Figura 4: Técnicas Presupuestarias**



Fonte: Datos da pesquisa.

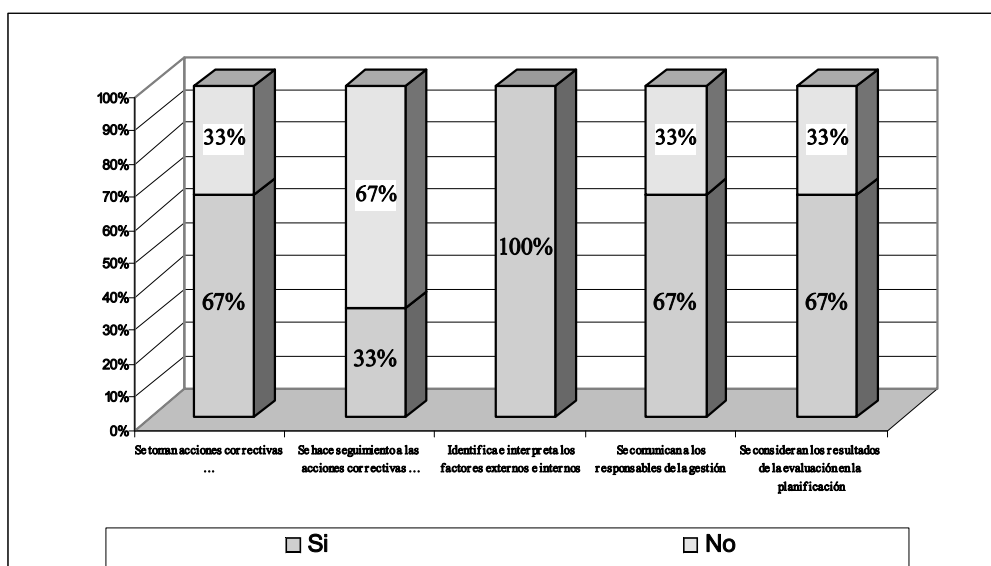
En atención al control presupuestario, se constató que las empresas estudiadas comparan los resultados reales versus los planificados, analizan las desviaciones e identifican las causas de las variaciones. Sin embargo hay que hacer notar que la empresa que trabaja con presupuesto rígido, determina sus variaciones sobre niveles

de actividades diferentes, y tal situación no permite evaluar el desempeño del centro de responsabilidad en forma adecuada.

Por otro lado, dos de las empresas objeto de estudio toman acciones correctivas, durante el proceso de ejecución, para tratar que los resultados reales se ajusten a los planificados; y solo una efectúa el seguimiento a las acciones correctivas, con el propósito de evaluarlas.

Con referencia a la evaluación, se evidenció que las tres empresas objeto de estudio realizan actividades dirigidas a identificar e interpretar los factores externos e internos, de las cuales dos comunican tal situación a los responsables de la gestión, y consideran los resultados de la evaluación en la próxima planificación. (Ver Figura 5).

**Figura 5: Criterios para el Control y Evaluación Presupuestaria**



Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 Consideraciones finales

El estudio realizado permitió conocer y analizar los factores críticos en las áreas del proceso productivo y el presupuestario en el sub-sector de pastas alimenticias de la región zuliana, donde se examinó un marco conceptual fundamental que diera elementos de juicio para la búsqueda del crecimiento sostenido de las mismas, además, de estar en sintonía con las nuevas exigencias requeridas en este contexto convulsionado por la competitividad, la globalización y las tecnologías de información.

En relación al análisis de la situación empírica se observó que se hicieron los cambios necesarios en los diferentes factores críticos tanto en el proceso de producción

---

como el presupuestario de las empresas dedicadas a la fabricación de pastas alimenticias de la región zuliana, y permiten afirmar que dos de ellas están en la búsqueda permanente de innovaciones, que no solamente sirvan para ofrecer nuevos productos y presentaciones a los clientes para satisfacer las necesidades detectadas, sino también para la mejora continua de los procesos y de las acciones para el buen desarrollo de la gestión en el proceso productivo y presupuestaria; tanto es así, que dos de las tres empresas estudiadas utilizan tecnología de punta en sistemas, tanto de hardware como de software; así como del sistema de información en las diferentes áreas funcionales, que dan origen a la manufactura integrada por computador, la cual permite relacionar las áreas de diseño, pruebas, control de inventarios, fabricación, ensamble, inspección, almacenamiento y distribución, que permiten la planeación, programación, ejecución y control del proceso productivo, dándole ventajas competitivas

En la formulación de objetivos se observa una visión limitada en cuanto a su importancia en términos de los beneficios que puedan obtenerse para orientar a la gerencia en el logro de los mismos, ya que se hace poco énfasis en la utilidad que los objetivos tienen en relación con la minimización de la incertidumbre para garantizar el éxito en la toma de decisiones.

En la fijación de las metas se evidencia una situación similar a la formulación de objetivos, por cuanto la gestión ha tenido poco interés en centrar su atención en el beneficio que presentan las metas en el control de los resultados, en la asignación de recursos y en la evaluación del desempeño.

La gerencia ha venido aplicando las técnicas de presupuesto variable o flexible y de presupuesto base cero, las cuales son consideradas de importancia en los niveles operativos y en las áreas administrativas respectivamente; sin embargo a pesar de ser empresas manufactureras no utilizan el presupuesto basado en actividades, lo que permite controlar con mayor eficiencia los recursos utilizados, así como costos de producción, principalmente los indirectos de fabricación.

El control y evaluación en el área presupuestaria, es limitado por cuanto, por un lado se observó que no todas las empresas toman en cuenta las acciones correctivas necesarias ni hacen el seguimiento a las mismas para su evaluación, lo que dificulta que los resultados previstos se alcancen y por el otro lado se constató que dos de las empresas estudiadas tienen poca voluntad por esta fase, en virtud que no todas comunican los resultados a los actores responsables, y por ende no son tomados en cuenta en la próxima planificación.

Dada esta situación, se concluye que dos de las tres empresas estudiadas, las que no se nombran por confidencialidad, analizan y hacen seguimiento a los factores críticos estudiados, para obtener no sólo la supervivencia, sino el crecimiento sostenido que garantizaría ser actores permanentes de la competitividad, y la globalización, además, de permitirles abarcar cada vez una mayor cuota de participación en el mercado tanto regional, que es de aproximadamente el 85%, como nacional e incluso ya han

---

incursionado en el mercado del Caribe y Colombiano, haciendo competencia con la producción nacional de esos países.

## Referencias

ABAD, D. 1999. *Control de Gestión*. Tercera Edición. Editorial Interconed. Colombia.

BLANCO ILLESCAS, F. 1980. *El Control Integrado de Gestión*. Iniciación a la dirección por sistemas. Editorial Limusa. México.

BUFFA, E. Y SARIN, R. 1992. *Administración de la Producción y de las Operaciones*. Limusa Grupo Noriega Editores. Primera Edición. México.

BURBANO, J. y ORTIZ, A. 2000. *Presupuesto*. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia.

CATALDO PIZARRO, J. 1997. *Gestión del Presupuesto ABC*. Su integración con la calidad y las normas ISO 9000. Alfaomega. México.

CÁRDENAS y NÁPOLES, R. 2002. *Presupuestos*. Teoría y Práctica. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

CHASE, R.; AQUILANO, N. y JACOBS, R. 2000. *Administración de Producción y Operaciones*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Octava Edición. Colombia.

COHEN, D. y ASIN, E. 2000. *Sistema de Información para los Negocios*. Un Enfoque de Toma de Decisiones. Tercera Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

DAVIS, G. y OLSON, M. 1995. *Sistema de Información Gerencial*. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

DEL RÍO, C. 2002. *El Presupuesto*. Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidad, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica. Editorial ECAFSA. México.

GIMÉNEZ, C; BENVENUTO, E; BENVENUTO O. y Col. 2001. *Gestión y Costos*. *Beneficio creciente – mejora continua*. Ediciones Macchi. Argentina.

HEIZER, J. & RENDER, B. 2001. *Dirección de la Producción*. *Decisiones Estratégicas*. Prentice Hall. Sexta Edición. España. Pág.

HORNGREN, CH.; FOSTER, G. y DATAR, S. 2002. *Contabilidad de Costos*. *Un enfoque gerencial*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Décima. México.

KAPLAN, R. & COOPER, R. 1999. *Coste y Efecto*. Cómo usar el ABC, el ABM y el



ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad. Gestión 2000. España.

LÓPEZ GONZÁLEZ, E. 2001. *De la Divina Providencia a las Heurísticas Bioinspiradas: Integración de soft-Computing en la Contabilidad Directiva como propuesta de Innovación para la Investigación y la Enseñanza. Cruzando Frontera: Contabilidad Directiva para el siglo XXI*. Actas del VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de ACODI. Universidad de León. España.

LORINO, P. 1993. *El Control de Gestión Estratégico*. La Gestión por Actividades. Editorial Alfa omega. España.

MALLO, C.; KAPLAN, R.; MELJEM, S. & GIMÉNEZ, C. 2000. *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*. Prentice Hall. España.

MALLO, C. & MERLO, J. 1995. *Control de Gestión y Control Presupuestario*. McGraw-Hill. Interamericana. España

NEUNER, J. & DEAKIN, E. 1983. *Contabilidad de Costos. Principios y Prácticas*. Editorial Uteha. Tomo I. México.

NOBILE SIMON. II Congreso Mundial de la Pasta. [www.avepastas.org.ve](http://www.avepastas.org.ve) (10-11-2002)

OZ, E. 2001. *Administración de los Sistemas de Información*. Segunda Edición. Editorial Thomson Learning.

PACHECO, J., CASTEÑEDA, W. & CAICEDO, C. 2002. *Indicadores Integrales de Gestión*. Editorial Mc Graw Hill. Bogota.

PORTER, M. 1997. *Ventaja Competitiva*. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental, S.A. Décima Cuarta Reimpresión. México.

RODRÍGUEZ, G; RODRÍGUEZ, B. Y CHIRINOS, A. 2005. *Sistema de Información en la Gestión Presupuestaria Sector Pastas Alimenticias*. Revista de Ciencias Sociales. Volumen XI No. 1. Universidad del Zulia. Venezuela. P. 105-117.

STONER, J. & FREEMAN, E. 1995. *Administración*. Quinta edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

STONICH, P. 1994. *Base Cero*. Planeación y Presupuesto. Editorial Trillas. México.

WELSCH, G; MILTON, R. & GORDM, P. 1997. *Presupuestos*. Planificación y Control de Utilidades. Quinta Edición. Prentice Hall Hispoamericana S.A. México.

Guillermo Rodríguez Medina

---

**Artigo recebido em:** Novembro de 2006 e  
**Artigo aprovado para publicação em:** Abril de 2007.

**Endereço do autor**

**Guillermo Rodríguez Medina**  
[grodriguez@luz.edu.ve](mailto:grodriguez@luz.edu.ve)

Urbanización Valle Alto Avenida 60A número 95A-1-44,  
Circunvalación N°. 2, Diagonal a la Iglesia San Tarcisio,  
Maracaibo - Venezuela