

# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “QUITO METROPOLITANO”

TESIS DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
TÉCNICO

TEMA DE TESIS: **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE  
PRESUPUESTO DE UNA EMPRESA PRIVADA**

ESPECIALIZACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

AUTOR: FREDDY ARGUELLO

QUITO – ECUADOR 2011

## **CERTIFICACIÓN:**

Certifico que este trabajo fue desarrollado por Freddy Arguello bajo mi supervisión.

---

Ing. Edison Jurado  
DIRECTOR DE TESIS

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme guiado por el camino de la Felicidad; a cada uno de los que son parte de mi Familia a mis padres Augusto y Bélgica y hermanos en especial al Glorioso “INSTITUTO TÉCNOLOGICO SUPERIOR QUITO METROPOLITANO” con Mucho amor por todo su apoyo y tiempo entregado.

El agradecimiento al Ing. Edison Jurado Director de tesis del presente trabajo, que con sus instrucciones, experiencia y consejos, me guió en el camino para alcanzar mi objetivo, a la Dra. Ana Lucia Lucero, al Ing. Edison Tito, al Dr. León Tito, al Lcdo. Jaime Benavides, Al Dr. Alejandro León y en general a todo el personal del “INTSQM” que facilitaron las técnicas, instrumentos y su tiempo para el desarrollo de esta TESIS.

Por siempre haberme dado su fuerza y apoyo Incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mis maestros, compañeros y amigos en especial al Ing. Edison Tito, Ing. Vladimir, Ing. Jelens Tito, Srta. Graciela Carrera, Srta., Alicia Carrillo, Srta. Marlene, Sr. Henry, Maribel, Karina, Tatiana, Rosita a todas aquellas personas que estuvieron a lo largo de mi vida en quienes pude depositar mi confianza y pude encontrar el hombro que necesitaba para apoyarme, excelentes personas, compañeros y amigos incondicionales gracias de todo corazón.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios a mis padres Augusto, Bélgica. y a mis hermanos, especialmente a Myriam, Narcisa, Alicia, Napoleón, William.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi novia Tatiana, quienes a lo largo de mi carrera han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, es por ellos que soy lo que soy ahora.

Los amo con mi vida

# ÍNDICE DE TEMAS

CERTIFICACIÓN:.....	1
AGRADECIMIENTO.....	2
DEDICATORIA.....	3
ÍNDICE DE TEMAS.....	4
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1. Generalidades.....	6
1.7. Formulación y Sistematización del problema.....	16
1.8. Objetivos: .....	17
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1. El Presupuesto.....	19
2.2. Concepto General de Presupuesto.....	24
2.3. Los planes operacionales.....	25
2.4. Cálculo de costes: categorías.....	26
2.5. Reglas presupuestarias .....	28
2.6. Concepto General de Departamento Financiero.....	30
2.7. Métodos de control .....	33
<b>CAPITULO 3: GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO .....</b>	<b>39</b>
3.1. Funciones del presupuesto .....	39
3.2. Utilidad del presupuesto .....	40
3.3. Usos del presupuesto .....	41
3.4. Clasificación del presupuesto .....	42
3.5. Presupuesto de ventas .....	44
3.6. Presupuesto de producción .....	46
3.7. Presupuesto de mano de obra (PMO) .....	46
3.8. Presupuesto de gasto de fabricación .....	46
3.9. Presupuesto de costo de producción .....	47
3.10. Presupuesto de requerimiento de materiales (PRM).....	47
3.11. Presupuesto de gasto de ventas (PGV).....	48
3.12. Presupuesto de gastos administrativos (PGA).....	49
3.13. Presupuesto financiero.....	53
3.14. Presupuesto de tesorería.....	54
3.15. Presupuesto de erogaciones capitalizables .....	54
3.16. Presupuesto público .....	54
3.17. Importancia del presupuesto .....	55
3.18. Finalidad del presupuesto.....	56

3.19.	Características del presupuesto .....	56
3.20.	Toma de decisiones.....	56
<b>CAPÍTULO 4. DEPARTAMENTO FINANCIERO .....</b>		<b>58</b>
4.1.	Funciones y Deberes del Departamento Financiero.....	58
4.2.	Diagnóstico del control interno en el Departamento Financiero .....	59
4.3.	Generalidades del departamento financiero. ....	60
4.4.	Funciones del Departamento Financiero .....	61
4.5.	Departamento Financiero. FODA.....	62
4.6.	La Función Financiera.....	63
4.7.	Definición y clases de Recursos Financieros.....	64
4.8.	Financiación externa a corto plazo .....	65
4.9.	La Financiación externa a largo plazo.....	66
4.10.	Instrumentos de la planificación financiera de la institución .....	69
<b>CAPÍTULO 5. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....</b>		<b>71</b>
5.1.	Generalidades de la Administración Financiera .....	71
5.1.1.	Definición Administración Financiera.....	71
5.1.2.	Objetivos de la Administración Financiera.....	71
5.1.3.	Funciones de la Administración Financiera .....	74
5.1.4.	Formas básicas Organización de una institución .....	76
5.1.5.	La Función Financiera en las diferentes formas de organización.....	79
5.1.6.	La relación de finanzas con otras disciplinas .....	82
5.1.7.	La ética en las Finanzas .....	83
5.1.8.	Alcance de los Estados Financieros Básicos .....	88
5.1.9.	Análisis Financiero y sus Métodos .....	90
5.1.10.	Métodos Verticales del Análisis Financiero.....	93
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>97</b>
CONCLUSIONES .....		97
RECOMENDACIONES.....		98
BIBLIOGRAFÍA .....		99
ANEXOS .....		100

# PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “QUITO METROPOLITANO”.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Generalidades.

Importancia de tener un buen sistema de control interno en las entidades educativas, se ha desarrollado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al comprobar la eficiencia y la productividad al momento de establecerlos. Es bueno resaltar, que la institución que aplique controles internos en sus operaciones<sup>1</sup>, conducirá a tener un sistema más ágil, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

La evaluación del sistema de presupuesto por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la institución frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier institución, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Las instituciones educativas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de presupuesto, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los

---

<sup>1</sup> Anotaciones, cálculos y estados numéricos que se llevan en una organización para registrar y controlar los valores patrimoniales de la organización.

encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función de la entidad.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo<sup>2</sup> de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos mediante el Departamento de Presupuesto, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la institución.

---

<sup>2</sup> Posibilidad de que ocurran eventos no deseados.



## 1.2. Antecedentes

El Instituto Tecnológico Superior “Quito Metropolitano”, es una institución de educación superior de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, con personería jurídica propia y capacidad de autogestión administrativa y financiera para el cumplimiento de su misión, patrimonio propio y con domicilio en la provincia de Pichincha, cantón Quito, con tiempo de vida institucional indefinido. Su representante legal es el Rector<sup>3</sup>.

La función principal del Departamento Financiero es llevar a cabo y supervisar todas las operaciones financieras de la Institución. El departamento consiste en tres secciones: el cajero, el Departamento de Contabilidad, y el director del departamento. El cajero actúa como el centro de todo el movimiento del dinero efectivo dentro y fuera del ayuntamiento, incluye todas las facturas, y procesos de todos los ingresos recaudados comúnmente, paga los empleados y contratistas, e interactúa con los bancos en nombre de la Institución. El cajero utiliza un sistema sencillo informatizado de mantenimiento de registros separado de la red del Instituto. El departamento de contabilidad supervisa todas las transacciones financieras realizadas en el Instituto, incluyendo todas las transacciones y las facturas, y hace los presupuestos diarios y anuales.

---

<sup>3</sup> Máxima autoridad de una institución.

### 1.3. Justificación

El desarrollo de esta investigación permitirá establecer la factibilidad de desarrollar el presupuesto en el ITSQM en la provincia de Pichincha, Cantón Quito, a través del planteamiento de procesos y directrices con el fin de convertir a este Instituto en una de las principales fuentes del saber con alta tecnología.

La falta de un Departamento que lleve un sistema adecuado de administración de recursos hace factible la implementación del **ÁREA DE PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “QUITO METROPOLITANO”**. Por lo tanto El Departamento Financiero es responsable de la movilización y administración de los recursos financieros de la Institución, correspondientes tanto al activo como el pasivo de la organización, incluyendo fondos provenientes del endeudamiento y de otra índole, la administración de la liquidez<sup>4</sup> de la institución, la contabilidad y los registros financieros de sus operaciones, y el manejo de las relaciones del Instituto con los mercados y los agentes financieros.

El administrador financiero juega un papel importante en la empresa, sus funciones y su objetivo pueden evaluarse con respecto a los Estados financieros Básicos. Sus tres funciones primarias son:

- a) El análisis de datos financieros
- b) La determinación de la estructura de activos de la empresa
- c) La fijación de la estructura de capital

#### a. Análisis de datos financieros

Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la Institución, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para

---

<sup>4</sup> Dinero disponible para solventar cualquier gasto.

incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera.

#### **b. Determinación de la estructura de activos del instituto**

El administrador financiero debe determinar tanto la composición, como el tipo de activos que se encuentran en el Balance<sup>5</sup> de la Institución.

El término composición se refiere a la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos.

Una vez que se determinan la composición, el gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activos circulante. Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse. Debe saber en que momento los activos fijos se hacen obsoletos y es necesario reemplazarlos o modificarlos.

La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso simple; requiere de perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

#### **c. Determinación de la estructura de capital**

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el Balance.

Deben tomarse dos decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital de la institución.

Primero debe determinarse la composición más adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo, esta es una decisión importante por cuanto afecta la rentabilidad y la liquidez general de la Institución. Otro asunto de igual

---

<sup>5</sup> Muestra el patrimonio con el que cuenta la empresa en una fecha determinada.

importancia es determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son mejores para la Institución en un momento determinado.

Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, pero algunas requieren un análisis minucioso de las alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo.

La evaluación del Balance por parte del administrador financiero refleja la situación financiera general de la Institución, al hacer esta evaluación, debe observar el funcionamiento de la Institución y buscar áreas problemáticas y áreas que sean susceptibles de mejoras.

La elaboración del presente trabajo investigativo es viable porque existe la aportación de los integrantes del Instituto Tecnológico Superior “Quito Metropolitano”; se ha comprobado que se cuenta con la bibliografía accesible que garantiza el buen desempeño de este proyecto.

## **1.4. Misión**

Administrar en forma eficiente y eficaz los recursos económicos para el normal desenvolvimiento de las actividades del ITSQM, priorizando la utilización de los mismos, en las diferentes investigaciones que den cumplimiento a la misión institucional y a las leyes relacionadas con la gestión financiera.

Velar por la administración eficaz y eficiente de los ingresos y egresos del ISTQM, que coadyuve al cumplimiento de los proyectos y programas dirigidos al fortalecimiento de los esfuerzos institucionales.

## **1.5. Visión**

Consolidar un Departamento Financiero-Contable, a partir de la centralización de funciones, actividades, tareas y unidades administrativas antes dispersas en la Institución, para lograr mayor eficiencia, eficacia y economía, que garantice un apoyo expedito y oportuno a las demás dependencias del ITSQM.

## 1.6. Planteamiento del Problema

En muchas ocasiones al resolver problemas de Implementación del área de Presupuesto en el Departamento Financiero del “Instituto Tecnológico Superior “Quito Metropolitano”, la solución del mismo puede conducir a procesos muy complejos o repetitivos, mismos en los que se necesita invertir determinado periodo de tiempo para llegar a la solución deseada. Este tiempo varía directamente con base en la complejidad de dichos problemas.

Actualmente, existen diversos proyectos basados el Área de Presupuesto en el Departamento Financiero de varias instituciones educativas. Estos servicios, implantados en diversas instituciones dirigidas en diferentes rubros<sup>6</sup> (comerciales, financieros, académicos), se basan por lo general, en su gran mayoría, en consultas de Base de Datos, sobre temáticas académicos, brindando a los estudiantes, padres de familia y personal docente la información que necesitan en tiempo real.

Hoy en día contamos con una serie de tecnologías que nos permiten aplicar en la Implementación del área de Presupuesto en el Departamento Financiero cuyo fin es llegar a soluciones correctas de problemas específicos en un tiempo reducido.

De esta forma la acción o gestión empresarial puede quedar encuadrada entre el Presupuesto, la Decisión y el Control, ya que la aceptación de las pautas de conductas previamente establecidas constituye la única norma para evaluar, premiar o rectificar la ejecución realizada.

En Ecuador desde hace varios años se vienen perfeccionando los métodos y estilos en la Planificación, evolucionando básicamente de una planificación de

---

<sup>6</sup> Forma de agrupar las cuentas que usas en el libro diario.

balance a una Financiera la cual destaca el carácter integrador de toda actividad de la Institución y que es internacionalmente conocida como Planificación Presupuestaria, que ha condicionado la aparición del Plan de negocio, de las entidades todo ello adecuándolo a nuestra realidad y nuestra economía socialista.

En este proyecto nos encaminaremos a la ejecución del Presupuesto en el Departamento Financiero, proponiendo un plan estratégico para el Instituto Tecnológico Superior “Quito Metropolitano” el cual ejecuta los ingresos por parte de las aportaciones de los señores estudiantes y egresos por el pago al personal docente y administrativo, además de los gastos inherentes al desarrollo de la actividad.

#### **Situación actual:**

La necesidad de Implementación del área de Presupuesto en el Departamento Financiero en el ITSQM es uno de los objetivos primordiales para la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, el Instituto Tecnológico Superior “Quito Metropolitano” debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

Presupuesto de Efectivo.

Presupuesto de adiciones de activos.

Dentro de un periodo futuro determinado.

El Presupuesto Maestro.

Está integrado básicamente por dos áreas que son:

El presupuesto de operación.

El presupuesto financiero.

Acorde a los cambios que se presentan en la vida diaria existe un estilo de administrar en la mayoría de las organizaciones institucionales y presupuestadas del Ecuador se está implementando el proceso de planeación estratégica, pero sucede que en ocasiones se trazan estrategias que no están acorde con los recursos disponibles( humanos, económicos y financieros), ni con los posibles a obtener en el futuro mediano e inmediato, situación que le imprime al proceso un carácter voluntarista y este provoque efectos indeseables tales como: 1) incumplimiento de la mayoría de los objetivos previstos; 2) los miembros de la institución implicados en los objetivos sienten gran presión de trabajo y terminen priorizando sus objetivos individuales; etc.

Se contrasta la urgente necesidad de que el ITSQM formalice asuntos administrativos que permitan manejarse de manera eficiente y competitiva en pos de enfrentar los nuevos retos que la institución requiera.

Por lo tanto luego de este análisis llego a entender que el área de Presupuesto en el ITSQM es muy necesaria por lo que se necesita implementar de forma inminente para poder satisfacer los siguientes inconvenientes.

Faltantes o excesos de ingresos y egresos de los fondos de la Institución.

Desconcierto con las cuentas diversas.

Inconvenientes con los aportes de los estudiantes.

Problemas con el manejo de fondos de caja.



## **1.7. Formulación y Sistematización del problema.**

### **Formulación:**

Desarrollar el presupuesto en el Departamento Financiero del ITSQM, con el fin de Controlar los ingresos y gastos y desarrollar el Plan Estratégico desarrollado para el Instituto.

### **Sistematización:**

Aplicaremos la tecnología requerida para la ejecución del presupuesto que será elaborado por el Departamento de Financiero.

Existencia del capital adecuado para este plan.

Es beneficioso el desarrollo de este tipo de proyectos en esta Institución.

Contamos con las condiciones necesarias y adecuadas para desarrollar los planes y proyectos referentes al Departamento Financiero.

## **1.8. Objetivos:**

### **a) Objetivo General**

- Organizar el área Financiera en el Instituto Tecnológico Superior “Quito Metropolitano”, mediante la implementación del Departamento Administrativo Financiero y del área de Presupuesto, para que se lleve un proceso de control financiero de las operaciones diarias que tiene la institución.

### **b) Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la situación contable - financiera actual del ITSQM, para verificar la necesidad de implementación del área de Presupuesto.
- Efectuar un estudio, que permita argumentar los requerimientos necesarios para la realización del Departamento de presupuesto.
- Seleccionar el modelo organizacional de archivos, de acuerdo a las necesidades del área presupuestario a los componentes que se vayan a llevar en la contabilidad.
- Resumir mediante la presentación de informes y resultados la situación financiera mediante el área de Presupuesto del ITSQM, para la toma de decisiones.

## **1.9. Hipótesis**

**HIPOTESIS GENERAL:** “La implantación de un sistema de presupuesto del Departamento Financiero elevará el control de los ingresos y gastos del Instituto Tecnológico Superior “Quito Metropolitano”

### **HIPOTESIS ESPECÍFICAS:**

- Los sistemas de planeación, de Presupuesto y control ingresos, egresos por las instituciones educativas no son correctos para elevar el nivel de la rentabilidad.
- Existen factores internos y externos que influyen en el nivel de rentabilidad en del Presupuesto de las Instituciones educativas en especial el Instituto Tecnológico Superior Quito Metropolitano.

### **VARIABLES**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

La Implementación del Área de Presupuesto del Departamento Financiero del Instituto Tecnológico Superior “Quito Metropolitano”

#### **VARIABLE DEPENDIENTE.**

Renovará el cuidado eficaz, la movilización y administración de los recursos financieros de la Institución.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. El Presupuesto

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta ayuda a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en las instituciones. Si se tiene un firme entendimiento de principios sobre elaboración de presupuestos, entonces es posible para una firme administración financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras, aumentará la capacidad de las instituciones a la hora de dirigir su efectividad financiera. Asimismo, incrementará su capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación<sup>7</sup>.

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que se necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo.

#### 2.1.1. Un presupuesto no es:

- a) **Inamovible:** cuando sea necesario, un presupuesto puede cambiarse, siempre que se tome medidas para tratar las consecuencias del cambio. Así, por ejemplo, si se ha presupuestado diez nuevos ordenadores pero se descubre que realmente lo que se necesita es un generador, entonces se podría comprar menos ordenadores y adquirir el generador.
  
- b) **Un simple registro de los gastos del último año, con un 15% extra añadido para cubrir la inflación:** cada año es distinto y las

---

<sup>7</sup> Proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos.

organizaciones e instituciones necesitan utilizar el proceso presupuestario para examinar lo que realmente es necesario para poner en práctica sus planes.

**c) Sólo un requerimiento administrativo y financiero de los donantes:**

el presupuesto no debería formar parte de una propuesta financiera y luego desestimada y olvidada a la hora de realizar un informe financiero para los donantes; es una herramienta viviente que se debe consultar en el trabajo diario, comprobar mensualmente, controlar constantemente y usar con creatividad.

**d) Un cuadro optimista e irreal del coste real de las cosas:**

no subestimar el coste real de las cosas con la esperanza de que ayudará a recaudar el dinero que se necesita; es mejor devolver a los donantes el dinero que no se ha empleado, que pedir un «poco más» para poder acabar el trabajo.

**2.1.2. ¿Por qué es importante para una institución, organización, proyecto o departamento tener un presupuesto?**

El presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, puede resultar como un barco sin timón<sup>8</sup>.

El presupuesto indica cuánto dinero necesitas para llevar a cabo las actividades.

El presupuesto obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a replantearte los planes de acción.

---

<sup>8</sup> Sin rumbo, sin objetivos a cumplirse.

Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto indica cuándo necesitarás ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo las actividades.

El presupuesto permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas.

El presupuesto constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias.

No se puede recaudar dinero de donantes a menos que se tenga un presupuesto. Los donantes utilizan el presupuesto como base para decidir si lo que se solicita es razonable y está bien planificado.

### **2.1.3. La historia del presupuesto**

La idea de presupuestar ha existido en la mente de la humanidad desde siempre, lo demuestra el hecho que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de provenir los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico de la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. Por ejemplo, en 1928 la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad particular del sistema "presupuesto flexible"<sup>9</sup>.

Esta innovación genera un periodo de análisis y entendimiento profundos de los costos, promueve la necesidad de presupuestar y programar y fomenta el tecnicismo, el trabajo de grupo y a la toma de decisiones con base al estudio y la evaluación amplio de los costos.

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes señalan lo vital de de los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo.

---

<sup>9</sup> Resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos en las ventas.

## Cuadro de resumen de la historia del presupuesto

<b>EPOCA O AÑO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>ACONTECIMIENTO</b>
<b><u>FINES DEL SIGLO XVIII</u></b>	<i>INGLATERRA</i>	El ministro de Finanzas realiza la apertura de El Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.
<b><u>1820</u></b>	<i>FRANCIA Y OTROS PAISES EUROPEOS</i>	Adoptan un procedimiento de presupuesto gubernamental.
<b><u>1821</u></b>	<i>E.U.A.</i>	Implantan un presupuesto rudimentario en el gobierno.
<b><u>DESPUÉS DE LA 1ª. GUERRA MUNDIAL</u></b>	<i>TODA LA INDUSTRIA</i>	Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.
<b><u>DE 1912 A 1925</u></b>	<i>E.U.A.</i>	La iniciativa privada comienza a observar que se puede utilizar para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico aprobán-do se la <b>Ley del Presupuesto Nacional</b> . A partir de esta época se exportó de América a Europa.
<b><u>1930</u></b>	<i>GINEBRA, SUIZA</i>	El primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, integra-do por 25 países, donde se estructuraron sus principios para tener así un rango internacional
<b><u>1931</u></b>	<i>MÉXICO</i>	Empresas de origen norteamericano, como La General Motors Co. Y después la Ford Motors Co. establecieron la Técnica Presupuestal.
<b><u>1946</u></b>	<i>E.U.A.</i>	El Departamento de Marina, para 1948 presento el presupuesto por Programas y Actividades.
<b><u>POSTGUERRA DE LA 2ª. GUERRA MUNDIAL</u></b>	<i>E.U.A</i>	La administración por áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre finalidad.
<b><u>1961</u></b>	<i>E.U.A</i>	El Departamento de Defensa, elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos.
<b><u>1964</u></b>	<i>E.U.A</i>	El Departamento de Agricultura, intenta el <b>Presupuesto Base Cero</b> , siendo un fracaso.
<b><u>1965</u></b>	<i>E.U.A</i>	El presidente introdujo oficial-mente a su gobierno el <b>Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos</b> .
<b><u>1970</u></b>	<i>E.U.A</i>	La Texas Instruments por medio de <b>Peter A. Pyhrr</b> hace otra versión del <b>Presupuesto Base Cero</b> .



### **2.1.3.1. Etimología del presupuesto**

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = que significa “antes de”

SUPONER = “hacer”

SUPUESTO = “hecho, formado”

Por lo tanto Presupuesto significa: “Antes del Hecho”.

### **2.1.3.2. Orígenes y evolución del presupuesto**

La idea de presupuestar ha existido en la mente de la humanidad desde siempre, lo demuestra el hecho que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de provenir los años de escasez; y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

## **2.2. Concepto General de Presupuesto**

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una institución, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.<http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto> - cite note-0 Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de Instituciones. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las Instituciones, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario

incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.

El presupuesto se puede cobrar o no, en caso de no ser aceptado. El presupuesto puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar (o, más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración.

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

### **2.3. Los planes operacionales**

Los también conocidos planes de acción o planes empresariales constituyen los planes para el trabajo real. En un ciclo normal de planificación, la organización o proyecto empezará con un proceso de planificación estratégica, donde se estudia el problema que necesita tratarse y el papel específico de la organización o proyecto para abordarlo. Entonces, esto se relaciona con las actividades reales que se tiene que emprender para lograr el impacto planificado. De este modo se constituye el plan operacional<sup>10</sup>, que más tarde ha de ser presupuestado. No se puede preparar un presupuesto hasta que se sepa lo que estás planificando, pues tan sólo se incurrirá en gastos

---

<sup>10</sup> Documento oficial en el que los responsables de una institución.

operacionales cuando se haga el trabajo real. También se conocen como costes directos.

Podría plantearse la siguiente pregunta: **¿no se podría al menos preparar un presupuesto para aquellos gastos que ya se saben que van a tener lugar de todos modos alquiler, teléfono, material de papelería, antes de iniciar una planificación estratégica?**

La respuesta es «no». Los gastos generales deberían depender de lo que se pretenda hacer.

Así, por ejemplo, si se decide poner la atención en las áreas rurales, puede que se decida necesitar oficinas mucho más pequeñas en las áreas urbanas, las cuales antes han sido la base de trabajo. Así pues, podemos decir que los planes operacionales afectan a los gastos generales o básicos.

## **2.4. Cálculo de costes: categorías**

El cálculo de costes ayudará a determinar de manera realista lo que costará poner en práctica un plan operacional.

Cuando se lleva a cabo los planes, se necesitará utilizar una amplia serie de aportaciones. Estas aportaciones incluyen a personas, información, equipamiento y destrezas. La mayoría de ellas implicarán un coste añadido, que es el que ha de ser calculado para desarrollar un presupuesto. Un cálculo meticuloso de estos costes ayuda de la siguiente manera:

- Ayuda a desarrollar un presupuesto preciso; y
- Ayuda a seguir y controlar el coste real resultante de las actividades.

#### 2.4.1. Los costes que se necesita calcular están clasificados del siguiente modo:

- a) **Costes operacionales:** costes directos resultantes de la realización del trabajo. Por ejemplo: el coste del alquiler de instalaciones para la celebración de actos, la impresión de una publicación, los viajes en donde se van a llevar a cabo los trabajos de campo; también se podrían incluir materiales, equipamiento, transporte y servicios.
  
- b) **Costes organizativos (también llamados costes básicos):** costes de base organizativa que incluyen a la dirección, administración o gobierno. Una vez que se haya decidido por el mejor sistema de organización para apoyar los planes organizativos, incurrirá en los gastos organizativos de manera regular, aunque no se lleve a cabo tus planes o no tengas niveles de actividad tan altos como habías esperado. Por ejemplo: si se alquila instalaciones para los proyectos, pero sólo se consigue llevar a cabo dos de ellos, aún se tendrá que pagar el alquiler de los otros espacios; si se ha contratado a una recepcionista, se tendrá que pagar, aunque se haya dispuesto poco de sus servicios.
  
- c) **Costes de empleo de personal:** costes del personal básico, como son los participantes en la administración, las personas que realizan un trabajo transversal de proyectos (este tipo de costes se pueden categorizar dentro de “costes organizativos”). Estos costes incluyen los salarios y cualquier otro subsidio como la asistencia médica o el pago de los fondos de pensiones de los que son responsables. Se puede “cancelar los costes de personal” a ciertos proyectos a cargo de la organización o institución.
  
- d) **Costes de inversión:** costes para grandes “inversiones<sup>11</sup>” que, mientras sean necesarias debido al proyecto o proyectos, permanecerán como

---

<sup>11</sup> Término con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital.

capital organizativo incluso después de que acabe el proyecto. Los vehículos y equipamiento como también los ordenadores y fotocopiadoras se pueden incluir en esta categoría. Puede que todos los proyectos los utilicen, o bien, sólo un proyecto en particular los necesiten. Dependiendo de cómo se pretenda utilizar el equipamiento, lo podrían presupuestar dentro de los costes operacionales o de los costes organizativos.

## 2.5. Reglas presupuestarias

Estas reglas no se fijan de manera permanente, sino que ofrecen una serie de directrices que ayudarán a tratar situaciones habituales.

- Para proyectos y organizaciones a largo plazo resulta normal preparar un presupuesto que pronostique varios años de una misma vez. Aunque lo más frecuente sea que el presupuesto del año venidero resulte el más preciso, el pronóstico para los próximos años aporta algún indicio sobre los niveles de financiación que podrían necesitarse. A menudo se tiene en cuenta cierta reserva para la inflación<sup>12</sup> de los años posteriores y para las actividades previstas con posibilidad de cambio. Un presupuesto de tres años debería basarse en un plan de tres años de duración.
- Las contribuciones en especie (sin dinero, con mercancías) deberían incluirse a modo de anotación aparte dentro del presupuesto. Aunque no forman parte del presupuesto, reducen sus costes, por eso deberían señalarse. También se incluye dentro de este tipo de contribuciones aquellas aportaciones de voluntarios a modo de esfuerzo participativos.
- Algunos gastos que se tienen que calcular pero que se olvidan frecuentemente:

---

<sup>12</sup> Aumento de el costo de la vida sin que las personas puedan mejorar su salario.

- a) **Costes iniciales:** suponen gastos para una nueva organización o proyecto como la búsqueda a gran escala de personal, la mudanza, las alteraciones inmobiliarias, el lanzamiento del proyecto u organización.
- b) **Investigación y desarrollo:** asesoramiento, evaluación de las necesidades, procesos de planificación.
- c) **Democracia y gobierno:** el establecimiento de la estructura, la búsqueda de personal, el desarrollo y aceptación de unos estatutos, la formación de los miembros de voluntariados.
- d) **Marketing o relaciones públicas:** la construcción de una imagen pública.
- e) **Sustitución de bienes de capital.**
- f) **Costes de seguimiento y evaluación para proyectos.**

- Los cálculos no son meras valoraciones, sino conjeturas hechas con fundamento. Comprobar cualquier cifra que se tenga de años anteriores puedan aportar información de utilidad.
- Para los propios propósitos administrativos, se divide el presupuesto para el año siguiente en presupuestos mensuales, pues ayudará a vigilar el flujo de dinero. También ayudará a recoger rápidamente desviaciones<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Medida de centralización o dispersión para variables de razón.

## **2.6. Concepto General de Departamento Financiero**

Considerado un centro de costes que no aporta valor añadido ni beneficio a la Institución. Es decir, que simplemente se centra en preparar los estados financieros y las obligaciones legales y fiscales de la organización. Nada más lejos de la realidad, se trata de un departamento que aporta valor añadido a la Institución facilitando información a la Dirección General y a las diferentes direcciones funcionales para la toma de decisiones y la mejora continua de todos los procesos.

Existen muchos tipos de Instituciones y por lo tanto también encontramos diferentes estructuras en los departamentos financieros de las mismas. Para entender bien las diferentes estructuras de un departamento financiero primero debemos plantearnos cuales son las principales funciones que este departamento desarrolla. Los responsables de las finanzas de las Instituciones revisan el pasado, hacen una foto del presente y se proyectan en el futuro. Debajo de la figura del Director Financiero encontramos las dos áreas que forman el departamento: Contabilidad y Control de Gestión.

El departamento de contabilidad es el que “fotografía” mes a mes el estado actual de la Institución, se encarga de reflejar el estado de las cuentas. Excepto en las pequeñas estructuras que tienen un único Contable, hoy en día en todas las Instituciones aparece la figura del Responsable de Administración y Contabilidad, es una persona clave en el organigrama de una sociedad. En el seno de las pequeñas y medianas Instituciones, el Responsable de Administración y Contabilidad asume funciones de Director Financiero. En estructuras más importantes, el Responsable de Administración y Contabilidad se encarga de coordinar y supervisar la parte contable, la gestión de los procesos administrativos de la organización. Gestiona un equipo que elabora, centraliza y controla la información financiera y contable que resulta de la actividad Institucional. Además de supervisar la contabilidad general y la fiscalidad, puede llegar a controlar los ingresos y egresos, además la tesorería.

Colabora en la elaboración del presupuesto y realiza el reporte del cierre según las normas contables determinadas. Por último, se puede encargar también de tareas administrativas propias de la oficina, así como de la elaboración y gestión de las nóminas de la plantilla.

Sin lugar a duda, una de las funciones de mayor relevancia de todo ejecutivo de una Institución, es tomar decisiones y planificar actividades futuras. Por esta razón necesita de forma imperiosa conocer la situación real de su Institución así como un doctor necesita saber sobre la condición de su paciente, para prescribir un tratamiento. Es por eso que en el caso de las grandes Instituciones el Director Financiero tiene el reporte no únicamente del Responsable de Administración sino que también cuenta con un Director de Control de Gestión que se encarga de garantizar la fiabilidad y la pertinencia de los diferentes indicadores y herramientas de gestión.

Este departamento aporta a la Dirección General y a las direcciones operacionales (marketing, comercial, producción, recursos humanos...) los elementos de análisis necesarios para el control de la Institución. La figura del control deriva de la visión anglosajona de cómo analizar la información financiera de la Institución, surge como conexión entre el control de gestión y la contabilidad. Las principales funciones del Control Financiero varían según su encuadre dentro de la Institución así como del tamaño de ésta. Por ejemplo; en una filial, el rol del Control es similar al de la Dirección Financiero-Administrativa, mientras que el mismo puesto desempeñado en la Casa Matriz tiene un contenido más afín al de la Dirección de Control de Gestión.

En las Instituciones donde el brazo comercial tiene vital importancia existe la figura del Control de Gestión Comercial, este tiene la tarea de aportar al Departamento Comercial verdaderas herramientas de ayuda para la toma de decisiones, ya que es el responsable de analizar la rentabilidad de los productos. Su tarea se centra en asegurar los procesos presupuestarios y revisiones anuales; el cálculo y seguimiento de la evolución de



márgenes/resultados para cada línea de producto, mercado, clientes, canales de distribución y en participar activamente en el Plan de Marketing<sup>14</sup>.

### **2.6.1. Funciones y Deberes**

La función principal del Departamento Financiero es llevar a cabo y supervisar todas las operaciones financieras del instituto. El departamento consiste en tres secciones: el cajero, el Departamento de Contabilidad, y el director del departamento. El cajero actúa como el centro de todo el movimiento del dinero efectivo dentro y fuera del instituto, incluye todas las facturas, y procesos de todos los ingresos recaudados comúnmente, paga los empleados y contratistas, e interactúa con los bancos en nombre del instituto. El cajero utiliza un sistema sencillo informatizado de mantenimiento de registros separado de la red de la institución. El departamento de contabilidad supervisa todas las transacciones financieras realizadas en la institución, incluyendo todas las transacciones y las facturas, y hace los presupuestos diarios y anuales. También, el departamento de contabilidad trabaja actualmente con el especialista de información tecnológica de las instituciones para crear un registro informatizado actualizado y un sistema de procesamiento de facturas. El director del Departamento Financiero supervisa las ramas subordinadas, y se reúne semanalmente con el Comité Financiero que informe sobre la situación financiera de la institución.

### **2.6.2. Objetivos del Departamento Financiero:**

El departamento se centra actualmente en finalizar un eficiente, actualizar un programa de contabilidad para asegurar una tramitación correcta y rápida de todas las transacciones financieras y los datos, especialmente en el ámbito de las facturas.

---

<sup>14</sup> Herramienta que todo empresario debe conocer con la finalidad de dar a conocer sus servicios.

## **2.7. Métodos de control**

### **2.7.1. El Control Presupuestario**

En este Tema se hace hincapié de la importancia del presupuesto como un instrumento de control. Estudian los procedimientos y funciones del Control Presupuestario, identifica los elementos del proceso del presupuesto y los distintos métodos para la realización de los mismos.

El presupuesto de una institución es muy similar al de una familia numerosa. Todos hemos hecho presupuestos desde la edad en la que recibíamos el primer dinero de nuestros padres y teníamos que ajustar estos recursos mínimos a nuestro peculio de golosinas y cromos. El ama de casa tiene siempre el problema de estirar los gastos del hogar un poquito más y poder llegar a fin de mes.

Los presupuestos de una institución son más complejos y enunciados bajo términos financieros y casi desconocidos para el ciudadano de a pié, pero en sus conclusiones finales no son tan diferentes a los del ama de casa. Los sistemas contables tradicionales siguen siendo utilizados por los directores de las instituciones para formular normas y administrar los departamentos y funciones de los cuales son responsables.

Puesto que la actividad económica de la institución es medida en términos monetarios, la prueba definitiva de la eficacia del director o administrador será el margen de beneficio obtenido en función de los recursos que le han sido confiados.

Los niveles de beneficio que razonablemente se esperan de la gestión institucional dependen de muchos factores económicos y funcionales, incluyendo las características de los escenarios en el cual está operando la institución. Una vez definido los beneficios que se esperan obtener, el gerente

o el director debe traducirlos a términos económicos en un amplio informe, donde deberá prever razonadamente los objetivos de la institución para un determinado ejercicio económico.

El presupuesto anual debe llevarse a cabo mediante un plan detallado de su realización que requerirá la consideración y compromiso de los responsables de cada centro presupuestario de costes.

### **2.7.2. Propósito del presupuesto**

Unos de los elementos más útiles del control presupuestario es la oportunidad que ofrece para poder realizar una evaluación o síntesis crítica del funcionamiento y rentabilidad de cada área funcional de la institución. Las presiones diarias a las que se ve sometido el director de una institución o no le permite realizar un seguimiento coherente de la marcha del presupuesto. Por esta razón hay que potenciar la participación de todos los responsables de la gestión para un correcto seguimiento y supervisión de la política presupuestaria de la institución.

El principio de delegar la responsabilidad para el control de los costes, permite a la dirección un mayor conocimiento de la forma en la cual se utilizan los recursos disponibles. Si cada director de departamento es consciente de su participación y responsabilidad en los presupuestos, será el mejor sistema para conocer el equilibrio de la política de inversiones y de ganancias de la institución.

De todo ello podemos deducir que el control presupuestario tiene cuatro propósitos específicos:

1. Es una herramienta de planificación para los directores de las instituciones.

2. Determina que recursos son necesarios disponer y en que invertirlos para lograr los mejores resultados.
3. Es un método que integra los esfuerzos de los componentes de cada centro presupuestario de costes.
4. Los directores de instituciones pueden adaptar sus planes respecto a los resultados y las alternativas a introducir como factor correctivo para su obtención.

Estos presupuestos están preparados de forma que sirven para ejercitar el control sobre los gastos financieros y de forma desglosada<sup>15</sup>, deben incluir los puntos de gastos en los cuales los directores puedan ejercitar su control dentro de un periodo de tiempo determinado. El proceso de planificación presupuestario tiene cinco fases bien definidas:

1. Preparar los presupuestos de venta basados en los estudios de mercado y utilizando las previsiones de venta del equipo comercial y cualquier otro dato o conjeturas de la Dirección Comercial.
2. Calcular las tarifas de precios de los productos en función de las ventas esperadas y los costes de distribución que deberemos asumir.
3. El departamento de producción informará si los equipos y la mano de obra, disponibles y/u obtenibles pueden respaldar los niveles de venta programadas.
4. Evaluar las inversiones económicas necesarias en función de la política de inversiones y de ganancias de la institución.

---

<sup>15</sup> Desprendida de una manera contable ordenada.

5. Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.

Es necesario comenzar el proceso evolutivo de la institución con objetivos bien definidos y planificados correctamente y como retornará a la institución el capital invertido o cual serían las ventas mínimas a alcanzar a partir de la cual la institución empieza a ganar dinero o una combinación de dichas medidas.

Deberemos dejar claro que los presupuestos son el conjunto de las opiniones de los responsables involucrados en esos presupuestos. Sin embargo, sigue siendo un requisito previo para cualquier proceso de planificación, ofrecer un modelo de cálculo y control permanente que garantice plenamente el cumplimiento de los objetivos que persigue el control presupuestario.

### **2.7.3. Planificación de los presupuestos**

Los primeros pasos para la confección de los presupuestos pueden ser en principio:

- La cifra de venta a conseguir, o
- El volumen de producción.

Todo ello dependerá de la situación económica de la institución al principio de cada ejercicio económico. En condiciones de excesos de mercancías o productos almacenados, las ventas y no la capacidad de producción, se convierte en el factor crítico; sería todo lo contrario si existiese una cartera<sup>16</sup> de pedidos no suministrados.

Las cifras que figuran en los presupuestos serán establecidas por los

---

<sup>16</sup> a todo el activo cuando es fijo.

respectivos directores funcionales (Ventas, Producción y Administración). Cuando se establecen los presupuestos de ventas se deben preparar simultáneamente los de producción y fabricación en términos de utilización de los recursos propios de la institución, como son: los equipos de producción, la mano de obra directa al proceso productivo y las materias primas necesarias para completar el programa de fabricación.

Es importante distinguir entre los costes sobre los cuales se le puede exigir a un director funcional ejercer un cierto grado de control y los costes que surgen de las decisiones tomadas por la Dirección General. Los directores de departamento deben presupuestar y controlar los salarios, incentivos, consumos energéticos, materiales y otros gastos de naturaleza similar, y es razonable que estas partidas sean incluidas exclusivamente dentro del presupuesto específico de cada departamento.

Sin embargo, otros costes indirectos a los productos y/o servicios que presta la institución, como los referidos a la Dirección General, Marketing, Recursos Humanos, etc. no deben ser imputados de forma particular a ningún departamento funcional, sino al conjunto operativo de la institución.

#### **2.7.4 Cálculo de los presupuestos**

La planificación y cálculo del presupuesto se realiza mediante un cuidadoso estudio de todos los gastos que la institución debe soportar para hacer efectiva y rentable su gestión. Un sistema contable claro y dinámico debe ser introducido para analizar los gastos producidos y cargar estos al centro presupuestario que le corresponda. Cuanto más grande es la institución, es más difícil asegurar que gastos deben ser imputados al centro presupuestario correcto.

Con las cifras financieras reflejadas en el presupuesto anual, el director se apoyará en los datos que le aporta la contabilidad para estar informado

periódicamente sobre la evolución económica de la institución. Este procedimiento logra su mayor eficacia cuando aporta un desglose detallado por cada uno de los centros presupuestarios.

Analizando los gastos por departamento podremos detectar las variaciones que se vayan produciendo, sobre todo, aquellos gastos excesivos que puedan afectar a la cuenta de resultados. La ventaja de este método es que refleja claramente, a través de las desviaciones detectadas, hasta que punto los márgenes de eficacia se ven influenciados por el cumplimiento en el logro del presupuesto.

Medir o comprobar los costos presupuestados se realizan con más detalle, si analizamos individualmente a cada una de las partidas de gastos asignadas a cada departamento.

#### **2.7.5. Control presupuestario**

Las múltiples ocupaciones que tienen los directores de las instituciones no les permiten ver con claridad la evolución de la misma en toda su extensión. Es importante introducir unos índices de gestión que informen a la dirección de cualquier desviación sobre el plan previsto.

El concepto de control presupuestario permite que las actividades en la institución sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado. Entre estos últimos estarían, por ejemplo, los precios de las materias primas, es decir, los procesos inflacionarios de costes.

## **CAPITULO 3: GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO**

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una institución para un periodo determinado, con el fin de lograr objetivos fijados por la institución.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

### **Objetivos de los presupuestos:**

- ✓ Ser una guía de acción
- ✓ Permite comparar lo real con lo planificados.
- ✓ Evaluar la actuación de la institución.
- ✓ Optimizar el empleo económico de los recursos.
- ✓ Trabajar en forma anticipada y previniendo los hechos.

### **3.1. Funciones del presupuesto**

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la Institución.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la Institución.



### **3.2. Utilidad del presupuesto**

Los presupuestos son útiles en la mayor parte de las instituciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas<sup>17</sup> (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados)<sup>18</sup> y pequeñas empresas.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la institución.

Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la institución en unos límites razonables.

Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la institución y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red

---

<sup>17</sup> Se entiende una concepción de la moral según la cual lo bueno no es sino lo útil.

<sup>18</sup> Grupos de instituciones o empresas.

de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los directivos observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **3.3. Usos del presupuesto**

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la institución a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la institución.

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos;
- Elaboración de planes, programas y presupuestos;
- Negociación de los presupuestos;
- Coordinación de los presupuestos;
- Aprobación de los presupuestos;
- Seguimiento y actualización de los presupuestos;

### **3.4. Clasificación del presupuesto**

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

#### **3.4.1. Según la flexibilidad**

##### **a) Rígidos, estáticos, fijos o asignados:**

Algunas veces denominado presupuesto estático, consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el período para el cual se ha confeccionado. Se basa fundamentalmente en que las estimaciones de los pronósticos son correctas. Por ejemplo: Si el presupuesto presentado corresponde a un presupuesto fijo. En él se hace una estimación de la producción trimestral y anual, y, también, de las ventas para esos períodos. No se hace ninguna previsión para considerar posible, cambios en las cifras de producción o en las estimaciones de ventas como resultados de cambios en la situación económica del país, de aumento de los precios de las materias primas, etc. Es decir, considera que no se producirá cambio alguno.

En el caso de un país cuya economía no es estable, los presupuestos fijos no son los más recomendables, a menos que cubran un período de tiempo relativamente corto.

De esto podemos sacar como conclusión que los presupuestos fijos son más aptos para aquellas operaciones en que los rubros que intervienen no poseen muchas variaciones, como por ejemplo, los costos de ciertas materias primas cuyos precios son fijos, los sueldos y salarios que se supone se mantienen constantes durante el tiempo que dura el contrato colectivo. También pueden ser utilizados cuando los pronósticos sobre el futuro de la institución son altamente confiables. Por ejemplo, los colegios que tienen una matrícula más o

menos fija, los hospitales, cuya demanda está más o menos calculada. Pero no podrían utilizarse, por ejemplo, en un fondo agrícola, ya que los pronósticos sobre los resultados de la cosecha no siempre son confiables. Están sujetos a muchas contingencias que hacen que el resultado sea a veces impredecible.

### **b) Flexibles o variables**

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo presupuestario moderno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos. Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo presupuestario de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante.

Su característica es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la institución.

### **3.4.2. Según el periodo que cubran**

Y así mismo tomando en cuenta La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Institución, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

#### **a) A corto plazo:**

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias<sup>19</sup>.

#### **b) A largo plazo: en lo posible**

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

### **3.4.3. Según el campo de aplicabilidad en la institución**

- Presupuesto maestro
- Presupuestos intermedios
- Presupuestos operativos
- Presupuestos de inversiones

### **3.5. Presupuesto de ventas**

Es la predicción de las ventas de la institución que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una institución, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

---

<sup>19</sup> Incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo

### **3.5.1. Investigación de motivación**

Se han elaborado técnicas especiales de investigación de mercado, que se llaman investigación de motivación, para medir la motivación del cliente. Este enfoque depende en gran parte de las ciencias del comportamiento, particularmente de la psicología, sociología y antropología.

Muchas instituciones requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

### **3.5.2. Observaciones**

La base sobre la cual descansa el presupuesto de ventas y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables, por ejemplo: El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- ✓ Producción
- ✓ Compras
- ✓ Gastos de ventas
- ✓ Gastos administrativos

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad. La elaboración de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

### **3.6. Presupuesto de producción**

Son estimaciones que se hallan estrechamente relacionadas con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la institución puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

### **3.7. Presupuesto de mano de obra (PMO)**

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

#### **3.7.1. Componentes**

- ✓ Personal diverso
- ✓ Cantidad horas requeridas
- ✓ Valor por hora unitaria

### **3.8. Presupuesto de gasto de fabricación**

Son estimados de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Es importante considerar un presupuesto de Gastos de Mantenimiento, el cual también impacta los gastos de fabricación.

### **3.8.1. Sustentación**

Horas-hombre requeridas

Operatividad de máquinas y equipos

Stock de accesorios y lubricantes

### **3.8.2. Observaciones**

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

## **3.9. Presupuesto de costo de producción**

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

### **3.9.1. Características**

- ✓ Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- ✓ Debe estimarse el costo.
- ✓ No todos requieren los mismos materiales.
- ✓ El valor coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

## **3.10. Presupuesto de requerimiento de materiales (PRM)**

Son cálculos de compra de materiales preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite



que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción. Es importante verificarlas variaciones de los mercados internacionales, para encontrar el mejor punto de compra.

### **3.11. Presupuesto de gasto de ventas (PGV)**

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización<sup>20</sup> para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

#### **3.11.1. Características**

- ✓ Comprende toda la mercadotecnia.
- ✓ Es base para calcular el margen de utilidad.
- ✓ Es permanente y costoso.
- ✓ Asegura la colocación de un producto.
- ✓ Amplía mercado de consumidores.
- ✓ Se realiza a todo costo.

#### **3.11.2. Desventajas**

- ✓ No genera rentabilidad.
- ✓ Puede ser mal utilizado.
- ✓ No considera imprevistos.

---

<sup>20</sup> Poner en venta un producto; Darle el carácter comercial a una actividad.

- ✓ Desequilibrio financiero

### **3.12. Presupuesto de gastos administrativos (PGA)**

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

#### **3.12.1. Características**

Las remuneraciones se fijan según la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.

Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.

Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

Las instituciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en un mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. En consecuencia los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la institución.

Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de las instituciones en límites razonables.

Sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la institución y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas.

Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las instituciones.

Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

## **Fundamentos**

- ✓ Compromiso de la administración
- ✓ Sistema de comunicación efectiva
- ✓ Sistema participativo
- ✓ Estructura organizacional definida
- ✓ Expectativas realistas (objetivos y metas)
- ✓ Asignación de recursos
- ✓ Horizontes de los presupuestos
- ✓ Referencias históricas (tendencias y comportamientos)
- ✓ Flexibilidad de los presupuestos
- ✓ Seguimiento y control
- ✓ Centros de responsabilidad

## **¿Por qué suelen fracasar los presupuestos?**

Cuando solo se estudian las cifras y cuadros del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.

Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.

Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas.

Cuando no existe un sistema contable que genera confianza y credibilidad.  
Cuando se tiene la “ilusión del control” es decir, que los directivos se confían de los presupuestos y se olvidan de actuar en pro de los resultados.

Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.

### **Limitaciones**

Están basados en estimaciones.

Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.  
Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.

Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta.

El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, establecer bases de operación sólidas y contar con elementos de apoyo que le ayuden a cumplir sus objetivos.

Se suele centrar el análisis solamente en información tipo financiera.

### **Ventajas**

Presionan por información vital para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.

Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada área.

Incrementan la participación de toda la organización.

Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.

Facilitan la utilización óptima de los diferentes recursos.

Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.

Obligan a realizar un auto análisis periódico y facilitan el control.

Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional.

Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

En general ayudan a la planeación y control de las instituciones.

### **Importancia de los presupuestos**

La presupuestación y el control son procesos complementarios dado por la presupuestación dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (recursos), mientras que la característica del control presupuestario es la

comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. En consecuencia el control presupuestario va mucho más allá de la mera localización de una variación.

### **Control presupuestario**

Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.

Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a una falta en la programación, en la ejecución o a ambas.

Toda desviación debe ser asignada a un responsable, que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.

Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias producidas y sugerirles acciones correctivas.

### **3.13. Presupuesto financiero**

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa.

#### **Comprende:**

- ✓ Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)

- ✓ Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)
- ✓ Flujo neto (diferencia entre ingreso y egresos)
- ✓ Caja final
- ✓ Caja inicial
- ✓ Caja mínima

Este incluye el cálculo de  $p$ , también conocido como erogaciones de capitales.

### **3.14. Presupuesto de tesorería**

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, etc.) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nomina, impuestos o dividendos. Se fórmula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

### **3.15. Presupuesto de erogaciones capitalizables**

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo. con los cuales puedes saber en que tiempo se requerirá la información para poder saber en que momento tomar las alternativas mas viables para el desarrollo del plan.

### **3.16. Presupuesto público**

Son aquellos que elaboran los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se

cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

### **3.17. Importancia del presupuesto**

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de las instituciones.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la institución en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la institución y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las instituciones, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.



### **3.18. Finalidad del presupuesto**

- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la Institución en forma integral.
- Planear los resultados de la Institución en dinero.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la Institución.
- Coordinar y relacionar las actividades de la Institución.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

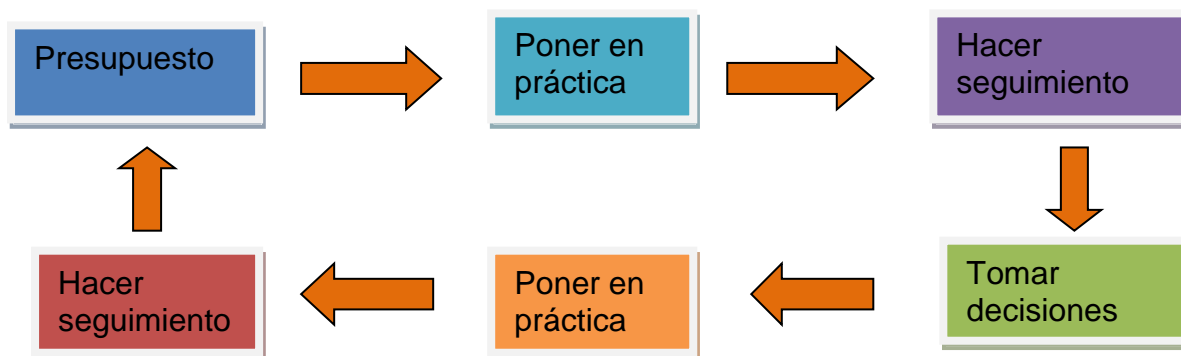
### **3.19. Características del presupuesto**

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

### **3.20. Toma de decisiones**

El seguimiento del presupuesto no es sólo algo que se hace para saber aun más del rendimiento financiero como organización o proyecto. Se necesita la información para poder tomar decisiones.

### 3.20.1. Éste es el aspecto del ciclo:



El éxito del proceso depende de la capacidad de aquellos que tienen responsabilidades administrativas para tomar decisiones y actuar.

### 3.20.2. Éstos son los pasos implicados:

- ✓ Preparar la información de línea de referencia (presupuesto, división mensual).
- ✓ Obtener información sobre el rendimiento financiero.
- ✓ Analizar la información y averiguar lo que ésta indica.
- ✓ Observar las consecuencias potenciales para la estrategia y planes financieros.
- ✓ Preparar una lista de opciones para la acción.
- ✓ Obtener consenso y un mandato para actuar.
- ✓ Compartir los ajustes y planes con el resto de la organización y, si fuera necesario, también con los donantes.
- ✓ Poner en práctica.
- ✓ Hacer seguimiento.
- ✓ Añadir el aprendizaje a los futuros procesos presupuestarios.

## **CAPÍTULO 4. DEPARTAMENTO FINANCIERO**

Departamento responsable de dirigir todos los procesos financieros contable y presupuestario de la institución como órgano asesor en materias de sus competencias, conforme a lineamientos y normas preestablecidas.

### **4.1. Funciones y Deberes del Departamento Financiero**

La función principal del Departamento Financiero es la administración general de los recursos económicos de la institución. Para ello tendrá que tomar decisiones de como asignar los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales de la institución mediante proyectos de inversión, con el objetivo económico de maximizar los beneficios.

Para conseguirlo, deberá garantizar al resto de la institución, una información constante y en la forma correcta para que sea útil a la hora de tomar las diferentes decisiones que surjan a lo largo del tiempo.

A la cabeza del departamento estará el Director Financiero, que deberá coordinar y supervisar las acciones de las tres grandes áreas que conforman el departamento, que son: análisis, contabilidad y tesorería.

La función principal del Departamento Financiero es llevar a cabo y supervisar<sup>21</sup> todas las operaciones financieras del ayuntamiento. El departamento consiste en tres secciones: el cajero, el Departamento de Contabilidad, y el director del departamento. El cajero actúa como el centro de todo el movimiento del dinero efectivo dentro y fuera del ayuntamiento, incluye todas las facturas, y procesos de todos los ingresos recaudados comúnmente, paga los empleados y contratistas, e interactúa con los bancos en nombre del ayuntamiento. El cajero utiliza un sistema sencillo informatizado de mantenimiento de registros separado de la red del ayuntamiento. El

---

<sup>21</sup> Vigilar las actividades a desarrollarse en la institución para que marche de acuerdo a lo establecido.

departamento de contabilidad supervisa todas las transacciones financieras realizadas en el ayuntamiento, incluyendo todas las transacciones y las facturas, y hace los presupuestos diarios y anuales. También, el departamento de contabilidad trabaja actualmente con el especialista de información tecnológica del ayuntamiento para crear un registro informatizado actualizado y un sistema de procesamiento de facturas. El director del Departamento Financiero supervisa las ramas subordinadas, y se reúne semanalmente con el Comité Financiero que informe sobre la situación financiera del ayuntamiento

#### **4.2. Diagnóstico del control interno en el Departamento Financiero**

El Sistema de Control Interno del Departamento Financiero se encuentra en un nivel medio, La importancia de tener un buen control interno en el departamento se hace necesario ya que ayudaría a medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlo, es de gran utilidad recalcar que en esta unidad no cuenta con un control apropiado para sus necesidades, como son las de pago oportuno.

Debido a la implementación de los nuevos sistemas informáticos se hace necesario un mayor control interno ya que el sistema es manejado a nivel de ministerio (Ministerio de Economía y Finanzas)<sup>22</sup>, se debe ser muy cuidadoso con la información, debido a esto sería de gran utilidad poseer un manual de control interno, para así lograr la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones realizadas. El Director del Departamento Financiero como parte fundamental de sus responsabilidades, deberá desarrollar y mantener un programa continuo que asegure el control interno y revisar permanentemente su efectividad.

---

<sup>22</sup> Emisor de las leyes de contabilidad nacional.

### **4.3. Generalidades del departamento financiero.**

El Departamento Financiero planifica, organiza, regula y controla la ejecución del presupuesto institucional, coordina su labor con las Facultades, Direcciones Administrativas, Unidades Productivas y la Comisión de Planificación.

La misión está de acuerdo a lo que realizan, pero podría complementarse con Velar por la administración eficaz y eficiente de los ingresos y egresos que percibe la Institución.

#### **Objetivos del Departamento Financiero:**

- Implementar un sistema de información gerencial.
- Promover una estructura de control interno y de gestión basada en resultados.
- Mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de las unidades de producción.
- Consolidar la información financiera institucional. Integrar a la Dirección Financiera en la relación interinstitucional, con los demás organismos de control.
- Reforzar los convenios de fortalecimiento y asesoramiento interinstitucional.
- Alcanzar el Fortalecimiento Institucional de la Dirección Administrativa Financiera de la institución.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento de la Unidad.

Sus objetivos están bien delimitados pero sería factible que se tuviera un objetivo general al cual todo el departamento se enfocaría, llegando así a un mejor funcionamiento.

El cual podría ser “Ejercer el Control Interno- Contable, Económico y Financiero en el desarrollo del ciclo presupuestario, participando activamente en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de los diversos recursos, a fin de garantizar la óptima asignación y uso de los recursos públicos.”<sup>23</sup>

#### **4.4. Funciones del Departamento Financiero**

- Seguimiento a los planes y programas operativos de cada uno de los departamentos de la institución.
- Control y evaluación del presupuesto en atención a las necesidades y capacidades institucionales.
- Mantener la información financiera oportuna para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.
- Mejoramiento continuo de los procesos.
- Optimización en las fuentes y usos de los recursos financieros institucionales.

Las funciones se encuentran bien establecidas pero para complemento y direccionamiento eficaz se hace necesario hacer levantamiento de procedimientos actuales, como son:

- Revisión de la documentación, varias veces, para así asegurar que se encuentra correcta la información.
- Verificación del RUC<sup>24</sup> del beneficiario mediante el Portal del SRI<sup>25</sup>.
- Desarrollo permanente de los recursos humanos.

---

<sup>23</sup> Dinero y todos los bienes con los que cuenta el gobierno para realizar la función pública

<sup>24</sup> Registro Único de Contribuyentes

<sup>25</sup> Servicio de Rentas Internas

- Información financiera se encuentre actual mediante sistemas informáticos.

#### 4.5. Departamento Financiero. FODA

INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal con experiencia en el perfil</li> <li>▪ Profesional.</li> <li>▪ Ambiente de trabajo positivo</li> <li>▪ Actualización periódica de equipos tecnológicos.</li> <li>▪ Infraestructura adecuada.</li> <li>▪ Programas de capacitación.</li> <li>▪ Normativa Vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subutilización del Software y falta de seguridad en el hardware.</li> <li>▪ Falta de empoderamiento.</li> <li>▪ Monotonía en el trabajo.</li> <li>▪ Tiempo del servicio del personal</li> <li>▪ Administrativo.</li> </ul>

EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regularización de los procedimientos financieros.</li> <li>▪ Políticas de cambio implementadas por el gobierno.</li> <li>▪ Interacción con el Ministerio de Economía y Finanzas.</li> <li>▪ Auditoría Externa (Contraloría)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependencia total de una herramienta informática externa.</li> <li>▪ Políticas económicas del gobierno.</li> <li>▪ Dependencia de las decisiones y políticas del Ministerio de Economía y Finanzas.</li> <li>▪ Mala utilización de información confidencial.</li> </ul>

Toda institución está constantemente sometida a un proceso de cambio y de crecimiento que le obliga a realizar nuevas inversiones.

En las decisiones de inversión intervienen los departamentos técnicos y financieros, cada uno aportando puntos de vista diferentes.

El departamento técnico tendrá en cuenta los criterios de eficiencia técnica, productividad, mejora de la calidad, mejoras medioambientales, mejora de las condiciones de trabajo que aporta la inversión.

El departamento financiero se preocupará de los recursos necesarios para realizar la inversión, la financiación externa necesaria, el coste de estos recursos ajenos y la rentabilidad que se espera obtener de la misma.

El proyecto seleccionado será aquel que reúna las mejores condiciones tanto técnicas como financieras.

#### **4.6. La Función Financiera**

La función financiera se encarga de la administración y control de los recursos financieros que utiliza la empresa y se plantea conseguir los siguientes objetivos:

- a) Obtener los recursos financieros que la empresa necesita para desarrollar su actividad productiva (al mínimo coste).
- b) Determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa.
- c) Seleccionar los distintos tipos de inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades productivas (con máxima rentabilidad esperada).



## **4.7. Definición y clases de Recursos Financieros**

Se denomina financiación a la consecución de los medios necesarios para efectuar inversiones. A cada una de las formas de obtención de medios se le denomina fuente financiera.

### **Clasificación de las fuentes de financiación:**

#### **a) Según su titularidad:**

Fuentes de financiación propias: Son las que proceden de la actividad de la empresa y de aquellos otros recursos que son aportados por los propietarios. Constituyen el pasivo no exigible.

Fuentes de financiación ajenas: Son las que la empresa capta de inversores o intermediarios financieros y cuya titularidad no corresponde a la empresa. Proviene de las distintas formas de endeudamiento<sup>26</sup>. Son recursos que en algún momento se deberán devolver. Constituyen el pasivo exigible.

#### **b) Según su procedencia:**

Fuentes de financiación externas: Son fondos captados fuera de la empresa. Incluye las aportaciones de los propietarios, y la financiación ajena otorgada por terceros en sus distintas variedades.

Fuentes de financiación internas o autofinanciación: Son fondos generados por la propia empresa en el ejercicio de su actividad y comprende los fondos de amortización y la retención de beneficios

---

<sup>26</sup> Capacidad que tiene una persona de deber dinero sin caer en la morosidad

## 4.8. Financiación externa a corto plazo

Este tipo de financiación, son los llamados créditos de funcionamiento y consiste en las cantidades que la empresa debe a proveedores, acreedores, bancos, efectos a pagar, etc. por razón de la actividad económica de la empresa, al no pagarles al contado. Es el llamado pasivo circulante. El vencimiento de estas deudas es inferior al año.

Los instrumentos de financiación externa a c/p más utilizados son:

**Créditos y préstamos:** Son concedidos por las entidades financieras.

**El préstamo:** es un contrato mediante el cual una entidad financiera entrega a la empresa una cantidad de dinero previamente pactada, y esta, se compromete a devolver dicho capital más unos intereses prefijados, según el plan de amortización establecido. El prestatario<sup>27</sup> paga intereses por la totalidad de los fondos recibidos, ya que dispone automáticamente de todo el préstamo con independencia del momento en que vaya a utilizar el dinero.

**El crédito:** (cuenta de crédito o línea de crédito) es un contrato mediante el cual la entidad financiera procede a la apertura de una línea de crédito y se compromete con la empresa a permitirle disponer de una cantidad de dinero, de acuerdo con sus necesidades, hasta alcanzar un límite acordado. Sólo pagará intereses por las cantidades que haya dispuesto y no por el límite total que se le haya concedido, si bien es frecuente el cobro de una comisión que gira sobre ese límite total. La empresa se compromete a la devolución de las cantidades de las que ha dispuesto en los plazos establecidos.

**El “descuento comercial”:** Es una operación financiera mediante la cual, un banco adelanta el importe de una letra de un cliente que tiene un vencimiento

---

<sup>27</sup> Persona titular de un préstamo, que asume todas las obligaciones.

en una fecha posterior. El adelanto del importe se realiza, una vez descontados los intereses que median desde la fecha en que se realiza el anticipo el importe y la fecha de vencimiento de la letra.

**Créditos comerciales de proveedores:** Estos créditos surgen como consecuencia del aplazamiento del pago de las compras efectuadas a los proveedores.

**Servicio de “factoring”<sup>28</sup>:** Es la venta por parte de la empresa de los derechos de cobro sobre los clientes a una empresa o intermediario financiero. Este sistema proporciona gran liquidez y evita los riesgos de impago.

**Otras partidas pendientes de pago:** Se engloban aquí aquellas partidas pendientes de pago con origen en el tráfico mercantil<sup>29</sup>, por ejemplo, salarios devengados por el personal de la empresa y no satisfechos o cuotas de la seguridad social no ingresada, retenciones de impuestos, etc..

## 4.9. La Financiación externa a largo plazo

Las principales fuentes de financiación externas a largo plazo son: los préstamos, los empréstitos, el leasing y las aportaciones de los socios.

Hay que señalar que las aportaciones de los socios, si bien son una fuente de financiación externa, no suponen una deuda para la institución, ya que ésta no tiene la obligación de devolver su importe, en cambio, el resto de las fuentes de financiación externas, si suponen una deuda para la institución y por tanto tendrá que devolver su importe.

**Créditos y préstamos a LP:** Los que tienen vencimiento superior a un año.

---

<sup>28</sup> Adquisición de créditos provenientes de ventas de bienes muebles.

<sup>29</sup> Doctrina de pensamiento económico.

**Leasing:** Es un contrato de arrendamiento con opción de compra, que permite a las empresas que necesitan elementos patrimoniales (maquinaria, vehículos, inmuebles, etc.) disponer de ellos durante un período determinado de tiempo, mediante el pago de una cuota, de tal manera que, una vez finalizado dicho período, el arrendatario puede devolver el bien al arrendador, adquirirlo a un precio residual o volver a renovar el contrato.

**Empréstitos de obligaciones:** Las grandes instituciones necesitan, en muchas ocasiones capitales de cuantía muy elevada y no les resulta fácil encontrar entidades financieras dispuestas a conceder préstamos de tales cuantías. En estos casos, las instituciones pueden conseguir fondos dividiendo esas grandes cantidades en pequeños préstamos y que sean un gran número de acreedores o prestamistas los que le presten el dinero. Para ello, la empresa emite unos títulos llamados obligaciones para ser suscritos y desembolsados por cada uno de los prestamistas, principalmente pequeños ahorradores.

Al conjunto total de obligaciones emitidas de una sola vez se le conoce con el nombre de empréstito. Representan una deuda para la institución, ya que son una parte proporcional de un préstamo o un empréstito concedido a la entidad emisora y supone para ésta la obligación de pagar unos intereses periódicos y el reembolso de los títulos al vencimiento.

En cuanto a la emisión y amortización de títulos podemos diferenciar entre:

**Valor nominal:** es el valor que aparece en el título, y representa el importe del préstamo que se le ha concedido a la empresa. Los intereses se calculan en función de dicho valor.

**Valor de emisión:** es el importe que tiene que abonar quien adquiere el título para suscribirlo. El valor de emisión no tiene por qué coincidir con el valor nominal (si es así, la emisión sería a la par). A veces, para estimular a los

ahorradores para que inviertan en estos títulos el valor de emisión es inferior al valor nominal (emisión bajo la par) y se dice que hay una prima de emisión.

**Valor de reembolso:** es lo que se le abona al dueño del título en el momento de su amortización. A veces el valor de reembolso es superior al valor nominal, con objeto de hacer más atractiva la inversión para los ahorradores y se dice que hay una prima de amortización.

**Emisión de nuevas acciones o ampliaciones de capital:** La institución para conseguir fondos puede llevar a cabo una ampliación de capital emitiendo nuevas acciones.

Las acciones son títulos-valores que representan una parte proporcional del capital social de una S.A. Quien la posee es socio de la institución y propietario de ésta en una parte proporcional al número de acciones adquiridas, confiriéndole una serie de derechos, en particular, a participar en el reparto de beneficios, en forma de dividendos y el derecho preferente en la suscripción de las nuevas acciones emitidas por la institución.

El derecho preferente a favor de los socios tiene por objeto que los accionistas antiguos, después de la ampliación de capital, mantengan la misma situación jurídica y la misma situación patrimonial, es decir, mantenga el mismo número de votos y la misma proporción de participación en el capital social de la institución, que tenía antes de la ampliación.

Después de la ampliación el precio de las acciones viejas sufre en la bolsa un descenso, ya que son más acciones las que participan en la distribución de beneficios, las reservas, etc. El valor teórico de los derechos de suscripción es el equivalente a la diferencia entre el valor de la acción antes de la ampliación y el valor teórico de la misma después de la ampliación. Dicha diferencia es la que compensa al accionista de la pérdida de valor que sufre en bolsa cada una de sus acciones antiguas.

## **4.10. Instrumentos de la planificación financiera de la institución**

Los instrumentos básicos serán:

### **1. La previsión de la tesorería.**

Es la previsión de las entradas y salidas de dinero de un periodo de tiempo determinado, y nos indicará las necesidades de liquidez que vamos a tener en cada momento.

Sus componentes son:

- Los cobros.
- Los pagos.

### **2. Cuenta de resultados.**

Encontramos la cuenta de explotación y la cuenta de pérdidas y ganancias.

La de explotación contiene los resultados, cargas e ingresos, referidos a la explotación normal de la institución.

La cuenta de pérdidas y ganancias recoge además de los resultados propios de la explotación normal de la institución, aquellos otros, considerados atípicos<sup>30</sup>, que se han obtenido fuera del ámbito de las actividades normales de la institución.

En ambas distinguiremos dos partes:

- EI DEBE.
- EI HABER.

---

<sup>30</sup> Actitud poco común.

### 3. El balance.

Puede ser provisional o bien de situación. Ambos tipos nos permiten determinar que:

- El detalle de los derechos y obligaciones de la empresa.
- El valor de la empresa.
- Los medios financieros disponibles.
- El valor de las inversiones realizadas.
- Las fuentes de financiación de las inversiones.
- El equilibrio o desequilibrio existente entre la financiación propia y la financiación ajena.
- El nivel de salud financiera de la empresa.
- En la estructura del balance hay dos grandes apartados:
  - El Activo
  - El Pasivo.

Analizando el balance sabremos como esta el equilibrio de la empresa. También podremos conocer el rendimiento y la rentabilidad.

Rendimiento = Beneficio neto de explotación / Activo

Rentabilidad = Beneficio neto después de impuestos / capitales propios.

# CAPÍTULO 5. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

## 5.1. Generalidades de la Administración Financiera

### 5.1.1. Definición Administración Financiera

Técnica que tiene por objeto la obtención, control y el adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así como el manejo eficiente y protección de los activos de la institución.

Es la disciplina que se encarga del estudio de la teoría y de su aplicación en el tiempo y en el espacio, sobre la obtención de recursos, su asignación, distribución y minimización del riesgo en las organizaciones a efectos de lograr los objetivos que satisfagan a la coalición imperante.

**FINANZAS:** Es el arte y la ciencia de administrar dinero en el ámbito de las organizaciones o negocios para darles distintas aplicaciones ya sea como inversión, pagos, productos y servicio.

**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:** Consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de una empresa a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiera la misma.

### 5.1.2. Objetivos de la Administración Financiera

Llanear el crecimiento de la institución, tanto táctica como estratégica.

Captar los recursos necesarios para que la institución opere en forma eficiente.

Asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la institución.

Optimizar los recursos financieros.



Minimizar la incertidumbre de la inversión.

Maximización de las utilidades.

Maximización del Patrimonio Neto.

Maximización del Valor Actual Neto de la institución.

Maximización de la Creación de Valor.

Si se analizará una institución, independientemente de su tamaño, identificando cuatro áreas básicas para su manejo: Mercadeo<sup>31</sup>, producción, administración de personal y finanzas, el éxito de su funcionamiento y gestión depende en gran medida del alcance de los objetivos de cada una de ellas.

En el área de Mercadeo el objetivo básico está definido por la satisfacción de las necesidades de los consumidores, complementado con otros objetivos tales como penetración de mercados, metas de ventas, canales de distribución, etc., para lo cual se recurre a la utilización de una serie de herramientas, tales como investigación: de mercados, promoción y publicidad, sistemas de distribución y otros.

En el área de Producción el objetivo básico es la fabricación de la cantidad óptima de unidades al menor costo posible, con la mejor calidad y en un tiempo específico, los complementarios son entre otros lograr niveles mínimos de desperdicio, niveles óptimos de eficiencia en maquinaria y mano de obra. Para esto se cuenta con herramientas tales como estudios de tiempo y movimientos, programación lineal, estadísticas y diseños.

El área de Administración de personal busca fundamentalmente alcanzar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, complementado con la

---

<sup>31</sup> Ventas.

capacitación, la recreación, y el bienestar social entre otros del talento humano, recurriendo a herramientas tales como técnicas de motivación, estudios salariales, círculos de calidad y otros.

Por ultimo, el objetivo básico financiero está definido, no como cree mucha gente en la maximización de utilidades, sino como la maximización de la riqueza de los dueños de la institución, la cual viene a ser igual a la maximización del valor de la institución.

En las empresas con ánimo de lucro, la obtención de utilidades es uno de los objetivos principales. Las finanzas modernas consideran como el objetivo básico financiero la maximización del valor de la institución. Este se expresa en términos de maximización de la riqueza de los propietarios, de maximización<sup>32</sup> de la inversión en la institución.

El valor de la riqueza de los accionistas se determina por el valor de las acciones en el mercado. Si este aumenta, el valor de su riqueza (representada en acciones) aumenta.

En entidades sin fines de lucro evidentemente la obtención de utilidades no es ni debe ser el objetivo dominante. El responsable de las finanzas en estas instituciones debe tener esto siempre presente. En este caso la función financiera debe orientarse y guiarse por la maximización de su contribución al logro de los objetivos para los cuales fueron establecidas las instituciones.

La maximización de las utilidades incide en el aumento del valor de la empresa, en los siguientes factores: La actividad, los directivos, las políticas de dividendos, las perspectivas futuras del negocio y del sector, los factores políticos, sociales, económicos, culturales, tecnológicos y ecológicos, es decir el medio ambiente que lo rodea. Debe mirarse a largo plazo, caso en el cual se convierten en maximización de riqueza.

---

<sup>32</sup> Alcanzar lo beneficios a lo máximo.

### **5.1.3. Funciones de la Administración Financiera**

La mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros.

La importancia de la función administrativa financiera depende del tamaño de la institución, en compañías pequeñas, la función financiera la desempeña el departamento de contabilidad. Al crecer una institución es necesario un departamento separado ligado al presidente de la compañía (o director general) por medio de un vicepresidente de finanzas, conocido como gerente financiero. El tesorero y el contralor se reportan al vicepresidente de finanzas.

El tesorero coordina las actividades financieras, tales como: planeación financiera y percepción de fondos, administración del efectivo, desembolsos de capital, manejo de créditos y administración de la cartera de inversiones.

El contralor se ocupa de actividades contables, administración fiscal, procesamiento de datos así como la contabilidad financiera y de costos.

La función administrativa financiera está muy ligada con la economía y la contaduría.

La importancia de la función financiera depende en gran parte del tamaño de la empresa. En instituciones pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado; una unidad autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía, a través de un administrador financiero. La administración financiera actual se contempla como una forma de la economía aplicada que hace énfasis a conceptos teóricos tomando también información de la contabilidad.

El conocimiento de la economía es necesario para entender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera. La función financiera es necesaria para que la institución pueda operar con eficiencia y eficacia, para muchos la función financiera y contable de un negocio es virtualmente la misma.

Frente al tratamiento del manejo de los fondos, el contador, prepara los Estados financieros partiendo de la premisa de que los ingresos se reconocen como tales en el momento de la venta y los gastos cuando se incurren en ellos.

El administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa y en vez de reconocer los ingresos y los gastos como lo hace el contador, este los reconoce con respecto a entradas y salidas de efectivo.

Frente a la toma de decisiones, las obligaciones del funcionario financiero de una empresa difieren de las del contador en que este último presta la mayor parte de su atención a la compilación y presentación de datos financieros, el funcionario financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma decisiones basado en su análisis.

El contador de la empresa suministra datos de fácil presentación en relación con las operaciones de la empresa en el pasado, presente y el futuro. El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que se le presentan o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones como un insumo importante en el proceso de la toma de decisiones financieras. Esto no implica que el contador nunca tome decisiones o que el administrador financiero nunca recoja información.

#### **5.1.4. Formas básicas Organización de una institución**

Una de las primeras decisiones que se tendrá que tomar como propietario de una institución, es cómo deberá estructurarse. Esta decisión tendrá implicaciones a largo plazo, por lo que se recomienda consultar con un contador y un abogado para seleccionar el tipo de institución idónea. Para tomar una decisión, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- La visión del tamaño y naturaleza de la institución.
- El nivel de control que se desea tener.
- El nivel de “estructura” con el que está dispuesto a lidiar.
- La vulnerabilidad de la institución a demandas legales.
- Las implicaciones fiscales (de impuestos) de las distintas formas de propiedad de la institución.
- Las ganancias (o pérdidas) anticipadas de la institución.
- Si se necesitará o no volver a invertir las ganancias en la institución.
- La necesidad de que el negocio pueda pagar un sueldo al propietario.

Existen dos formas principales para la organización de los negocios: personales (unipersonales o propietarios únicos) y corporaciones (sociedades).

Las instituciones personales son de mayor número, mientras que las sociedades o corporaciones son las más importantes por el monto de ventas, activos, utilidades y contribuciones fiscales.

## **EMPRESAS PERSONALES**

### **CARACTERÍSTICAS:**

La gran mayoría de empresas pequeñas se inician con un sólo propietario. Estas compañías están en manos de una sola persona, quien normalmente es responsable de las operaciones diarias para su funcionamiento. Los propietarios únicos poseen todos los valores de la institución y las ganancias generadas por ésta (la administra para su beneficio propio). También asumen la responsabilidad total por cualquiera de los pasivos o deudas. A los ojos de la ley y del público, el propietario y su negocio son lo mismo. Ejemplos: Tienda de abarrotes, taller mecánico, zapatería, etc.

Normalmente el propietario dirige la organización con la ayuda de algunos empleados, casi siempre su capital se deriva de recursos personales o de préstamos y es responsable de todas las decisiones.

## **SOCIEDADES Y/O CORPORACIONES**

### **SOCIEDADES.**

#### **CARACTERÍSTICAS:**

En una sociedad, dos o más personas comparten la propiedad de un solo negocio o empresa. Al igual que los propietarios únicos, la ley no distingue entre la empresa y sus dueños. Los socios deben contar con un acuerdo legal que establece cómo se tomarán las decisiones, repartirán las ganancias, resolverán las disputas, admitirán o ingresarán nuevos socios, comprarán las acciones de un socio saliente, o qué pasos deberán seguirse para disolver la sociedad en caso necesario. También deben decidir desde un principio, cuánto tiempo y capital invertirá cada uno de los socios, etc.

Tiene las facultades de una persona, de poder demandar y ser demandada, celebrar y ser objeto de contratos y adquirir propiedades a su nombre.

## **CORPORACIONES.**

Una corporación es una persona jurídica (distinta de una persona física) que a menudo posee derechos amparados por la ley similares a aquellos de una persona natural, pueden referirse como corporaciones a las “personas morales”.

Una corporación puede ser un ayuntamiento, una universidad, una iglesia, una empresa, un gremio, un sindicato u otro tipo de persona colectiva. En la práctica moderna, por contaminación del uso en inglés de la palabra corporation muchas personas utilizan la palabra “corporación” para referirse a una entidad comercial establecida de acuerdo al marco legal.

Una corporación, es considerada por la ley como una entidad única, separada y aparte de sus dueños. Una corporación puede estar sujeta al pago de impuestos, ser demandada y establecer contratos contractuales. Los propietarios de una corporación son sus accionistas, quienes eligen a los miembros del consejo de administración para que supervisen las políticas y decisiones más importantes de la compañía. La corporación cuenta con una vida propia y no se disuelve en caso de que cambien los propietarios.

## **CARACTERÍSTICAS:**

La corporación suele ser una forma de organización mercantil predominante en lo que se refiere a ingresos y utilidades netas. El termino corporación asido definido como: “una entidad artificial, invisible, intangible<sup>33</sup> y que existe solamente ante la ley, también se le conoce como entidad legal”.

---

<sup>33</sup> Que no es posible o aconsejable realizarlo.

### **5.1.5. La Función Financiera en las diferentes formas de organización**

#### La función de la administración de efectivo

La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se este utilizando. En el extremo la función comienza cuando un cliente extiende su cheque para pagarle a la organización una cuenta por cobrar; la función termina cuando un proveedor, un empleado o el gobierno obtiene fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o una acumulación. Todos los activos entre estos dos puntos caen dentro de la esfera de la administración del efectivo. Los esfuerzos de la organización para hacer que los clientes paguen sus cuentas en tiempo determinado caen dentro de la administración de las cuentas por cobrar. Por otra parte, su decisión sobre cuando pagar las cuentas incluye la administración de las cuentas por pagar y las acumulaciones.

Por lo general la tesorería o la gerencia financiera de una organización administran el efectivo. El presupuesto de efectivo, útil para el proceso, suele ser una proyección mensual de los ingresos y las deudas. El presupuesto de efectivo indica la posible disponibilidad del mismo en relación tanto como el momento como la magnitud. En otras palabras, dice cuanto efectivo es probable que se tenga, cuando y durante cuanto tiempo. Es necesario tomar en cuenta la incertidumbre y, para hacerlo, se preparan presupuestos de efectivo múltiples bajo supuestos alternos. En esta forma el presupuesto de efectivo sirve de base a la planeación y control del mismo.

Además del presupuesto de efectivo la organización necesita contar con información sistemática sobre el efectivo, así como cualquier tipo de sistema de control. Casi siempre la información se maneja por computadora, a diferencia de otros sistemas manuales. En cualquier caso, es necesario obtener informes



frecuentes, de preferencia de forma diaria o incluso con más frecuencia, sobre los saldos de efectivo en cada cuenta de banco, sobre el efectivo pagado, sobre los saldos diarios promedios y sobre la situación en valores realizables de la organización, así como un informe detallado de los cambios en esta posición. Numerosos bancos proporcionan esta información vía Internet también es útil disponer de información relativa a los ingresos y desembolsos de efectivo mas importantes que se esperan. Toda la información es esencial si la empresa desea administrar su efectivo de modo eficiente.

El administrador financiero juega un papel importante en la institución, sus funciones y su objetivo pueden evaluarse con respecto a los Estados financieros Básicos. Sus tres funciones primarias son:

El análisis de datos financieros

La determinación de la estructura de activos de la empres

La fijación de la estructura de capital

**1. Análisis de datos financieros (Planeación financiera).** Esta función se refiere a la transformación de datos financieros de tal manera que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera.

**2. Determinación de la estructura de activos de la empresa (Administración de los activos).** El administrador financiero debe determinar la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos, así como el tipo de activos que se encuentran en el Balance de la institución.

Una vez que se determinan la cantidad de dinero, el gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activos circulante. Asimismo, debe determinar cuáles son los mejores activos fijos que

deben adquirirse. Debe saber en que momento los activos fijos se hacen obsoletos y si es necesario reemplazarlos o modificarlos.

La determinación de la estructura óptima de activos de una institución requiere de perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

**3. Determinación de la estructura de capital (Generación de fondos).** Esta función se ocupa del pasivo y capital en el Balance. Deben tomarse dos decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital de la institución. Primero debe determinarse la cantidad de dinero más adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo, esta es una decisión importante por cuanto afecta la rentabilidad y la liquidez general de la institución. Debe determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son mejores para la empresa en un momento determinado. Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, algunas requieren un análisis minucioso de las alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo.

El administrador financiero al hacer una evaluación del Balance General, debe observar el funcionamiento de la empresa y buscar áreas problemáticas y áreas que sean susceptibles de mejoras. Al determinar la estructura de activos de la empresa, se da forma a la parte del activo y al fijar la estructura de capital se están construyendo las partes del pasivo y capital en el Balance. También debe cumplir funciones específicas como:

- Evaluar y seleccionar clientes.
- Evaluación de la posición financiera de la empresa.
- Adquisición de financiamiento a corto plazo.
- Adquisición de activos fijos.
- Distribución de utilidades.

El objetivo final que debe cumplir el administrador financiero debe ser alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa. Frente a esto el administrador debe plantear una estrategia más viable que los esfuerzos para maximizar utilidades. Una estrategia que haga hincapié en el aumento del valor actual de la inversión de los dueños y en la implementación de proyectos que aumenten el valor en el mercado de los valores de la empresa.

Al utilizar la estrategia de maximizar la riqueza, el gerente financiero se enfrenta con el problema de la incertidumbre al tener en cuenta las alternativas entre diferentes tipos de rendimiento y los niveles de riesgo correspondientes. Utilizando su conocimiento de estas alternativas previstas de riesgo - rendimiento, perfecciona estrategias destinadas a incrementar al máximo la riqueza de los dueños a cambio de un nivel aceptable de riesgo.

#### **5.1.6. La relación de finanzas con otras disciplinas**

Relaciones de las finanzas con otras ciencias

**Con la ciencia económica.** Es una relación como de padres e hijos, relación de descendencia. Todo conocimiento profundo relativo a la ciencia financiera es imposible sin referirse de continuo a los principios de la ciencia económica. A su vez, al efectuar globalmente el estudio del comportamiento de los grandes sectores de la vida económica, no pueden prescindir de la preponderante influencia del sector público. Por su parte, también la ciencia financiera amplía su contenido y volumen al pasar al Estado neoliberal<sup>34</sup>.

**Con las ciencias jurídicas.** Las medidas de tipo financiero aparecen normalmente bajo forma de leyes y se refieren a hechos jurídicos, de lo cual se desprende que no se puede comprender la naturaleza y función de la ciencia de las finanzas sin referirse a lo jurídicamente existente. Dentro de la ciencia

---

<sup>34</sup> Neologismo que hace referencia a una política económica con énfasis tecnocrático y macroeconómico.

jurídica, las finanzas tienen especial vinculación con el derecho administrativo dado que el estado desenvuelve su actividad mediante actos administrativos y el derecho administrativo fija las normas dentro de las cuales puede hacerlo. Con respecto al derecho constitucional y al derecho político la relación con las finanzas es muy estrecha ya que dependen de la estructuración del Estado el desenvolvimiento y el alcance de la actividad financiera. Tampoco se debe olvidar la vinculación de las finanzas con el derecho privado (civil y comercial), porque la actividad financiera es ejercida por el Estado, pero quienes están sujetos a ella son las personas físicas y las entidades, las cuales son sujetos de derecho privado. Es evidente que deben existir vinculaciones entre finanzas y derecho privado. A ello se debe agregar que cuando el Estado realiza actividades industriales, comerciales y de servicios, o cuando actúa como accionista de las empresas privatizadas o de otras entidades privadas, así como cuando explota sus bienes patrimoniales, lo hace generalmente sometido a los preceptos del derecho privado.

**Con la historia.** La historia financiera muestra la evolución y, en cada fase, las condiciones de tiempo y lugar de la economía pública, enseñando así, con la comprensión de los resultados históricos, la justa apreciación del Estado actual y de la problemática del futuro.

**Con la estadística.** La estadística es un valioso auxiliar de la ciencia financiera, puesto que registra sistemáticamente los datos cuantitativos de ciertos fenómenos y establece las diferentes relaciones posibles entre los datos referidos a un mismo fenómeno. Sin una correcta información estadística la política financiera se convertiría en un simple trabajo de adivinación.

#### **5.1.7. La ética en las Finanzas**

Hoy en día el valor de la información es innegable y quien tiene acceso a ella, tiene el verdadero poder. La mayor parte de los intercambios comerciales que realizamos son intercambios de información. “Las super autopistas de la

información son, al mismo tiempo, super autopistas del dinero”. El dinero aparece como consecuencia del trabajo, y una de las consecuencias de su división es la aparición el dinero.

Con la aparición del dinero “cambia la naturaleza de las cosas”(Sir J.Locke). Acumular dinero puede verse como la acumulación de futuro (asegurarse vivir sin trabajar) o acumular pasado (mi trabajo, mi inteligencia e inversiones realizadas, me permitieron obtener y amasar una cantidad de dinero). El dinero es una forma de medir tiempo, muchas veces relacionado con el trabajo realizado o por realizar.

Además de su posibilidad de intercambio, el dinero ejerce un valor de proyección (uso). El valor de cambio y el valor de uso son dos ámbitos con consideraciones éticas. Manejar dinero conlleva consecuencias éticas.

En el sector bancario se juntan los ahorrantes y los inversionistas, es decir, el pasado (el ahorro producto del trabajo) y el futuro ( inversión por realizar). Pasado y futuro se necesitan. Carecería de sentido acumular dinero sin invertir, sin proyectar. La banca en estos casos, posee la capacidad de realizar la función social de ser el tomador de riesgo por un lado, y por otro, generador de confianza en el sistema. “Las grandes crisis financieras son por falta de confianza generalizada de los inversionistas y ahorrantes”. La banca se basa en la confianza y así, la reputación es uno de sus principales activos y a su vez, uno de sus primeros problemas éticos. La comunidad le deja al Estado la tarea de supervisar las evasiones de impuestos o que las políticas de crédito supongan un bien futuro para la misma comunidad.

La usura, los robos de los empleados, las excusas mentirosas, las altas tasas por comisiones injustas (muy pocos consumidores saben que las comisiones son negociables), la inexistencia del secreto bancario, etc., son consideraciones éticas que tipifican la banca “comercial” pequeña. En las

grandes corporaciones aparecen los sobornos a poderes públicos, el acceso a la información privilegiada; la evasión de impuestos y el espionaje<sup>35</sup>.

La confianza, base del negocio bancario, se genera entre personas. Estas son el cliente y por lo tanto debe procurar darle el mismo trato que empresas. Un trato digno es procurar hacerse cargo de las necesidades de los clientes que buscan una solución. Lo que normalmente ocurre es el popular “endoso del problema a terceros”.

Los clientes son la principal fuente de información de las empresas. Hay que escucharlos para mejorar el negocio y conseguir una mayor fidelidad del cliente.

La banca cuenta con una alta responsabilidad social derivada de su influencia ética contra todos aquellos que giran en torno a sus actividades, por ejemplo deberá mantener informado a los accionistas de los planes más importantes). En la realidad se puede fácilmente confundir a la autoridad cuando quienes dirigen las empresas ocultan o manipulan la información a sus accionistas. Cuanto más repartida se encuentra la propiedad más importante resulta saber quién es la autoridad y qué conflictos de intereses se originan.

A la banca no se le puede pedir comportamientos altruistas porque simplemente no sería parte de su naturaleza. Lo importante es que debe jugar el papel que le corresponde en la economía. La responsabilidad social es una parte esencial del negocio bancario ya que cuenta con una actividad de largo plazo.

El mercado económico así como sus valores particulares se encuentran sustentados principalmente bajo la confianza, tanto de las políticas económicas claras del Estado como de los mismos inversionistas de la economía. De lo

---

<sup>35</sup> Práctica y al conjunto de técnicas asociadas a la obtención de información confidencial.

contrario colapsa inevitablemente. Todo aquello que viole la privacidad o desvirtúe la transparencia, debe considerársele económicamente inmoral. La ética es lo que hace eficaz al mercado, en virtud de su transparencia y por lo tanto de su confianza. Un ejemplo de ello es el comportamiento ético de los agentes económicos y de los operadores de valores, en cuanto a su responsabilidad al manejar información confidencial “aprovechable”; el respeto por el secreto profesional, etc. La ética permite mantener una mayor eficacia y transparencia de todo el sistema económico de un país.

### **La ética, complemento indispensable en las finanzas**

El valor de la información es innegable y quien tiene acceso a ella, en nuestra sociedad es considerado como quien tiene el poder; el dinero igualmente, aparece como consecuencia del trabajo y por ello, “cambia la naturaleza de las cosas”, quien tiene poder, tiene dinero, quien tiene dinero, tiene futuro, así es como vemos las cosas, pero el dinero debe ir de la mano con la ética pues ambos generan consecuencias, y separarlos sería la puerta de entrada a la corrupción<sup>36</sup>.

En la contabilidad y en las finanzas, se debe manejar la ética como un principio fundamental ya que la confianza que deben tener los ahorrantes o inversionistas en quienes manejan su dinero debe ser total y ajena de dudas, robos, usuras, o mal manejo del dinero; un ejemplo de esto es el manejo de los impuestos: quienes pagan, no confían en el buen uso que se le dará al dinero para el bien colectivo, por el contrario, creen que los están robando, por consiguiente tratan al máximo de evadir impuestos.

La confianza es la base del negocio bancario ya que los clientes buscan que alguien se haga cargo de sus necesidades para darles una buena solución, es por eso, que la banca tiene una enorme responsabilidad social y ética. Otro

---

<sup>36</sup> Mal uso público o privado del poder para conseguir una ventaja ilegítima.

punto, que debe tenerse en cuenta es que la ética hace eficaz el mercado ya que al mantener transparencia en la economía de un país, ésta prospera.

Retomando el caso de los impuestos, que son contribuciones obligatorias que las personas deben girarle al estado con fines de equidad, igualdad social y solución de problemas, tiene grandes falencias. Existen en este caso, dos problemas éticos: el comportamiento de la actividad fiscal y financiera del Estado y el comportamiento del contribuyente. La falta de transparencia se debe a la poca credibilidad que tiene el ciudadano de los entes estatales y del buen uso que se le da a su dinero. “El fundamento de la obligación moral de pagar tributo, radica en la confianza que le entrega la sociedad al Estado”.

La competencia en el mercado, muchas veces, conlleva a comportamientos poco éticos. Para poder ser competente se tienen que abrir nuevos y más baratos costos, es decir, la competencia reduce precios. El mercado también influye enormemente, ya que no habría oferta sin una anterior demanda y ambas juegan un papel determinante en la ética, pues a un mejor ofrecimiento, un mayor número de compradores. Entre mejores precios y más demanda haya, se aumenta la corrupción para suplir las necesidades de la misma competencia.

En consecuencia a este dilema se crea entonces, un mecanismo del Estado que supervise e intervenga en las conductas, pero consecuentemente con esto, se determina que el Estado tiene límites, y que es incapaz de cubrir todo lo que respecta al tema.

En conclusión, aunque las normas éticas han evolucionado a lo largo de la historia y han cumplido unos beneficios evidentes, ahora deben seguirlo haciendo, pues un mundo en constante cambio se lo apremia.

“A medida que las sociedades se vayan desarrollando será más probable que gobiernos y personas puedan soportar los costes de modos de competencia



más éticos. Pero el desarrollo requiere de competencia, y la competencia provoca dilemas éticos...”

#### **5.1.8. Alcance de los Estados Financieros Básicos**

### **ESTADOS FINANCIEROS**

Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión “pesos constantes”, representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

Los estados financieros constituyen una de las principales fuentes de información en los negocios. Es un auxiliar en el control y en la toma de decisiones. Se deberá analizar primero la información contable que aparece contenida en los estados financieros para poder interpretarla después.

**LOS ESTADOS FINANCIEROS:** Son documentos esencialmente numéricos que se obtienen de los registros contables que proporciona informes periódicos o a fechas determinantes, sobre el estado o desarrollo de la administración de una institución.

### **FINALIDAD**

Es la de estructurar cifras financieras de manera objetiva, clara, inteligente, sencilla, suficiente, oportuna y veraz, para aportarlas a las diversas personas e instituciones interesadas en la situación financiera, los resultados y la impresión de la empresa, mediante el análisis e interpretación de los estados financieros.

## CLASIFICACIÓN

**Se clasifican de la forma siguiente:**

1. Estados financieros pro forma.
2. Estados financieros principales o básicos.
3. Estados financieros secundarios o accesorios.

**1. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA:** Este tipo de estado puede presentar total o parcialmente situaciones por suceder, y tienen la finalidad de mostrar la manera en que determinadas situaciones aún no consumadas pueden modificar la posición financiera de la organización, tales estados son:

- Estado de origen y aplicación de fondos pro formas.
- Estado de flujo pro forma o cashflow pro forma.
- Estados de resultados pro formas.
- Estados de situación financiera pro forma.
- Estados de origen y aplicación de recursos pro forma.

**2. ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES O BÁSICOS:** Son aquellos que por sus características informativas e importancia de datos contenidos permiten una apreciación general de la productividad y de la situación financiera de la empresa que los origino, tales estados son:

- Estado de situación financiera o balance general.
- Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias.
- Estado de flujo de efectivo.
- Estados de origen y aplicación de recursos.

**3. ESTADO FINANCIEROS SECUNDARIOS O ACCESORIOS:** Son aquellos que aclaran o analizan las cifras contenidas en los estados

principales. Son los necesarios como información complementaria y proporcionan elementos de juicio más exactos. Por lo que las personas que lo utilizan para tomar decisiones pueden formarse una idea más precisa de la situación de la organización dichos estados son:

- Estado del movimiento del capital contable.
- Estado de costos de producción y ventas.
- Estados analíticos del origen de los recursos.

#### **5.1.9. Análisis Financiero y sus Métodos**

El análisis financiero es de gran importancia por que el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el “Análisis Financiero”, ya que el mismo representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

El análisis de los Estados Financieros de la empresa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Los usuarios de esta información, son muchos y variados, desde los gerentes de empresa interesados en la evaluación de la misma, directores financieros acerca de la viabilidad de nuevas inversiones, nuevos proyectos y cual es la mejor vía de financiación, hasta entidades financieras externas sobre si es conveniente o no conceder créditos para llevar a cabo dichas inversiones.

#### **Objetivos del Análisis Financiero:**

1. Evaluar los resultados de la actividad realizada.
2. Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.

3. Aumentar la productividad del trabajo.
4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
5. Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

## **METODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO**

### **METODOS VERTICALES**

- 1) PORCIENTOS INTEGRALES
- 2) RAZONES SIMPLES Y ESTÁNDAR

### **METODOS HORIZONTALES**

- 1) TENDENCIAS PORCENTUALES
- 2) ESTADO DE CAMBIO SITUACION FINANCIERA
- 3) ESTADO DE CAMBIO EN CAPITAL CONTABLE

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

**Rentabilidad:** es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

**Tasa de rendimiento:** es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

**Liquidez:** es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

**Método Vertical.** Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

**Método Horizontal.** Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la institución, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

**Método histórico:** Se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración

## **5.1.10. Métodos Verticales del Análisis Financiero**

### **5.1.10.1. Métodos verticales**

Los métodos verticales de análisis se emplean para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados. Es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo. Los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio.

### **5.1.10.2. Porcientos integrales**

Es un método usado frecuentemente, que consiste en relacionar cada una de las partidas de un estado financiero, con una cuenta base cuyo valor se hace igual al 100%. En el balance General, se toma el total del activo como 100% y se compara el valor neto de cada una de sus cuentas (deducidos los valores de depreciación y provisión), para establecer la magnitud proporcional de cada cuenta con la inversión total. Lo mismo se aplicará a cada una de las cuentas del pasivo y del patrimonio cuyos valores se comparan con el total del pasivo más patrimonio que tiene un valor del 100%. En el estado de pérdidas y Ganancias, a las ventas netas le damos el valor de 100% y el resto de las cuentas se debe comparar con este porcentaje base. Formulas aplicables:

1. Porciento integral =  $(\text{cifra parcial} / \text{cifra base}) \times 100$  Porciento integral es igual a cifra parcial sobre cifra base por cien.
2. Factor constante =  $(100 / \text{cifra base})$  cada cifra parcial Factor constante es igual a cien sobre cifra base por cada cifra parcial.

Cualquier fórmula puede aplicarse indistintamente a determinada clase de estado financiero. Los resultados obtenidos quedan expresados en porcentos, encontrando aquí la ventaja y la desventaja del método.

La ventaja es por que al trabajar con números relativos nos olvidamos de la magnitud absoluta de las cifras de una empresa y con ello se comprende más fácilmente la importancia de cada concepto dentro del conjunto de valores de Una empresa. La desventaja es que como se esta hablando de porcentos es fácil llegar a conclusiones erróneas, especialmente si se quieren establecer porcentos comparativos. Es útil este método para obtener conclusiones aisladamente, ejercicio por ejercicio, pero no es aconsejable si se desean establecer interpretaciones al Comparar varios ejercicios.

#### **5.1.10.3. Razones simples y estándar**

Razones simples El procedimiento de razones simples tiene un gran valor práctico, puesto que permite obtener un número ilimitado de razones e índices que sirven para determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa. Este método se considera importante y por lo tanto, es utilizado con mucha frecuencia. Consiste en relacionar una cuenta con otra o con un grupo de cuentas de otro grupo, lo que facilita la comprensión, así como la observación y la retención mental de los resultados obtenidos, ya que por lo regular se reducen a uno o dos dígitos como máximo.

#### **Las principales razones financieras son las siguientes:**

La razón de capital de trabajo o razón circulante, cuyo resultado es expresado en veces, implica capacidad de pago o la cobertura de los créditos a corto plazo por medio de los bienes realizables en un plazo menor de un año.

La razón severa o prueba del ácido, cuyo resultado se expresa en veces mide el grado de solvencia e implica la recuperación a muy corto plazo con relación a los adeudos contraídos en un plazo similar, elimina los inventarios basándose en el hecho de que estos tardará más en circunstancias normales de operación.

La razón de liquidez o de pago inmediato, su resultado se expresa en veces, y nos informa cuantas veces el efectivo puede cubrir una deuda a corto plazo.

Razón de endeudamiento o de relación entre inversión y deuda, permite medir la aportación de activos financiados por deuda, cuyo resultado se expresa en porcentaje.

Razón entre inversión y capital contable, permite medir que porción de activos fueron financiados por los propietarios (capital contribuido) y cual por las operaciones de la empresa (capital ganado). Resultado expresado en porcentaje.

Razón de protección al pasivo circulante, permite medir la protección de propietarios a los acreedores.

Razón del margen de utilidad, su resultado se expresa en porcentaje, permite conocer la cantidad de utilidad que se obtuvo sobre cada peso de ventas netas realizadas.

Razón de rentabilidad de la inversión o de índice de productividad, cuyo resultado también se expresa en porcentaje y representa las utilidades con relación a la inversión necesaria para obtenerlas, o la utilidad generada por los activos.



## **Razones estándar**

Con las razones estándar se trata de llegar al perfeccionamiento con el uso de los estándares que son los instrumentos de control y medidas de eficacia para eliminar errores. Esto mediante la comparación de datos reales y actuales. Estas razones se dividen en: INTERNAS. Basadas en datos de la propia empresa en años anteriores. EXTERNAS. Se obtienen del promedio de un grupo de empresas de giro similar. Una razón estándar en análisis es una razón promedio. Si se conociera la tasa de rendimiento de cinco empresas industriales dedicadas a la misma actividad se podría establecer una tasa de rendimiento promedio.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

- ✓ El estudio y diagnóstico de la situación actual de la Institución permitió conocer las necesidades para el Área Financiera.
- ✓ El análisis de conceptos y definiciones emitidas por diferentes autores sobre aspectos relacionados con el tema ayudaron a un mejor entendimiento en las labores de la institución.
- ✓ La Dirección Financiera es responsable de mantener la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones realizadas, por la necesidad de cumplir la misión y objetivos institucionales.
- ✓ El control es una prioridad por lo cual se diseñó con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del Departamento Financiero.
- ✓ El no poseer un control adecuado para el pago de obligaciones hace que se demore su cancelación dañando así la imagen fiel de la Institución.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se implemente el presente manual para que las actividades de control, acoplamiento y evaluación de las operaciones operativas se las realice de forma eficiente y oportuna.
- ✓ El proyecto se convertirá en una guía útil para poder realizar los procedimientos adecuadamente llevando controles efectivos a la vez que deberá ser socializado.
- ✓ Se aconseja a la dirección realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados.
- ✓ Capacitar al talento humano en sus áreas para el mejor acoplamiento a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo los gastos innecesarios.
- ✓ En vez de destacar utilidades contables de corto plazo, los presupuestos deberían enfatizar los flujos de caja futuros. Es ahí donde está el potencial de crecimiento de una institución. Cambios tan sencillos como reemplazar la palabra “presupuesto” y revisar los formatos de los reportes presupuestarios lo pueden colocar en la senda del crecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ARENS, Alvin A, Auditoría: Un Enfoque Integral, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall- México; 1996.
- ✓ ARENS, Alvin A.; ELDER, Randal J; BEASLEY, Mark S., Auditoría Un Enfoque Integral, Edición 11, Editorial Pearson Educación - México; 2007.
- ✓ BENJAMÍN FRANKLIN, Enrique, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, Segunda Edición, Editorial: Pearson Educación – México; 2007.
- ✓ ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y Auditoría Interna, Editorial Ecoediciones, Bogotá, 2006.
- ✓ LEONARD, W. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa, Primera Edición, Editorial Diana – México; 1990.
- ✓ MANTILLA B., Samuel A., Auditoría Financiera de PYMES, Primera Edición Editorial Ecoediciones - Colombia; 2008.
- ✓ TORRES, Pablo Alonso, Introducción a la Auditoría Financiera, Primera Edición, Editorial: McGraw-Hill – España; 2008.
- ✓ [www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=rectorado&idr=2](http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=rectorado&idr=2)
- ✓ [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administración y Finanzas
- ✓ [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administración y Finanzas › Contabilidad
- ✓ [es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto](http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto)

# ANEXOS

## ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "QUITO METROPOLITANO" ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

