

CLUB TUNGURAHUA

MENU

[Preliminares](#)

[Capitulo I, II, III, IV, V, VI](#)

[Menú II](#)

- Resumen de Costos, Ingresos y Gastos Proyectados
- Proyección del Flujo de Caja
- Balances Proyectados
- Análisis Vertical y Horizontal años 2009 y 2010
- [Interpretación de análisis](#)
- Análisis Presupuestal

[Balances proyectados 2010 y balances reales 2010](#)

[Balances proyectados al 30 de junio de 2010 y](#)

[balances reales al 30 de junio de 2010](#)

- [Interpretación y Análisis Índices Financieros](#)



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA**

**TEMA: "PRESUPUESTO 2010 DEL CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y
CULTURAL TUNGURAHUA COMO HERRAMIENTA PARA UNA
ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS"**

AUTORA: Sandra Carolina Andrade López

TUTOR: Ingeniero Eddison Coba

AMBATO - ECUADOR

2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el tema: **“PRESUPUESTO 2010 DEL CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CULTURAL TUNGURAHUA COMO HERRAMIENTA PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS”** presentado y desarrollado por Sandra Carolina Andrade López, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, para aprobar el Tema de Graduación, previo a la obtención del Título de Ingiera en Contabilidad y Auditoria, considero que dicho Proyecto investigativo reúne los requisitos y corresponde a las normas establecidas en la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

En la ciudad de Ambato, a los 10 días del mes de noviembre de 2010.

EL TUTOR

.....
Ingeniero Edison Coba
C.I. 1803161502

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Los criterios emitidos en el informe investigativo: **“PRESUPUESTO 2010 DEL CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CULTURAL TUNGURAHUA COMO HERRAMIENTA PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS”**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, Noviembre 10 del 2010

.....
AUTOR

Sandra Carolina Andrade López

C. I. 1804143178

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El suscrito Tribunal Calificador aprueba el informe de Investigación, sobre el tema **“PRESUPUESTO 2010 DEL CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CULTURAL TUNGURAHUA COMO HERRAMIENTA PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS”**, de la egresada Sandra Carolina Andrade López, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Ambato y la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Ambato, Noviembre 10 del 2010

Para constancia firman

f.

f.

f.

Dedicatoria

A mi Madre Sandra López, a mi tío Mario López y a mi gran amigo Cristian Álvarez pilares fundamentales en mi vida por su apoyo incondicional y permanente en la formación de mi persona

Al Ingeniero Edison Coba por sus enseñanzas y tolerancia en el desarrollo del trabajo investigativo.

Sandra Carolina

Agradecimiento

A Dios por su bondad infinita en iluminar mis pensamientos hacia la consecución de las metas

Mi agradecimiento sincero al Ingeniero Marco Aurelio Gordon Gerente, a la Dra. Sofía Aguilar Contadora, a la Sra. Isabelita Pérez Secretaria del Club Tungurahua por su ayuda y apertura en el flujo de información.

Mi agradecimiento imperecedero al personal docente y administrativo de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato por su apoyo durante mi permanencia en las aulas de dicha institución.

Mi gratitud al Ingeniero Leonardo Cuenca por sus consejos y guía permanente en la consecución de tan anhelada meta profesional, y a todas y cada una de las personas que me motivaron a seguir siempre adelante.

Sandra Carolina

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINAS
Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Autoría de la Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Introducción	1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema del proyecto de Investigación	6
1.2. Planteamiento del problema	6
1.2.1. Contextualización	7
1.3. Análisis Crítico	11
1.3.1. El árbol del problema	12
1.3.2. Prognosis	13
1.3.3. Formulación del Problema	13
1.3.4. Preguntas Directrices	13
1.3.5. Delimitación del objeto de investigación	13
1.3.6. Delimitación espacial	14
1.4. Justificación.....	14
1.5. Objetivos	15
1.5.1. Objetivo general	15

1.5.2.	Objetivos específicos	15
--------	-----------------------------	----

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1.	Antecedentes investigativos	16
2.2.	Fundamentación Filosófica	18
2.3.	Fundamentación Legal	19
2.4.	Categorías Fundamentales	21
2.4.1.	Superordinación conceptual	21
2.4.2.	Subordinación conceptual	22
2.4.3.	Fundamentación conceptual	24
2.5.	Hipótesis.....	69
2.6.	Variables.....	70
2.6.1.	Variable Independiente.....	70
2.6.2.	Variable Dependiente.....	70

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.	Enfoque de la Investigación	71
3.2.	Modalidad de la investigación	71
3.3.	Nivel o Tipo de Investigación	72
3.4.	Población y Muestra	73
3.5.	Operacionalización de las Variables	75
3.6.	Recolección de datos	77
3.7.	Procesamiento y Análisis de la Información	77
3.7.1.	Plan de procesamiento de la información	77
3.7.2.	Plan de análisis e interpretación	77

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis de resultados	79
4.2.	Interpretación de resultados	89
4.3.	Verificación de la Hipótesis	99

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	102
5.2.	Recomendaciones	102

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1.	Datos informativos	104
6.2.	Antecedentes de la Propuesta	104
6.3.	Justificación	105
6.4.	Objetivos	106
6.4.1.	Objetivo General	106
6.4.2.	Objetivos Específicos	107
6.5.	Análisis de Factibilidad	107
6.5.1.	Factibilidad Organizacional	107
6.5.2.	Factibilidad Económico – Financiero	107
6.5.3.	Factibilidad Legal	108
6.6.	Fundamentación	109
6.7.	Metodología-Modelo Operativo	117
6.8.	Administración	330
6.9.	Previsión de la evaluación	331
	Bibliografía	332

Anexos

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINAS
Cuadro N° 1 Presupuesto	75
Cuadro N° 2 Administración de Recursos Financieros	76
Cuadro N° 3 Plan de Acción	79
Cuadro N° 4 Meta Común.....	80
Cuadro N° 5 Conocimiento.....	81
Cuadro N° 6 Necesidad Presupuestal	82
Cuadro N° 7 Manejo de Recursos Financieros	83
Cuadro N° 8 Indicadores	84
Cuadro N° 9 Concordancia	85
Cuadro N° 10 Habilidad	86
Cuadro N° 11 Presupuesto Anual	87
Cuadro N° 12 Colaboración y Experiencia	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINAS
Gráfico N° 1 Árbol de problemas	11
Gráfico N° 2 Red de inclusores conceptuales	21
Gráfico N° 3 Constelación de ideas	22
Gráfico N° 4 Plan de Acción	77
Gráfico N° 5 Meta Común	80
Gráfico N° 6 Conocimiento	81
Gráfico N° 7 Necesidad Presupuestal	82
Gráfico N° 8 Manejo de Recursos Financieros	83
Gráfico N° 9 Indicadores	84
Gráfico N° 10 Concordancia	85
Gráfico N° 11 Habilidad	86
Gráfico N° 12 Presupuesto Anual	87
Gráfico N° 13 Colaboración y Experiencia	88

RESUMEN EJECUTIVO

La presupuestación como parte del proceso de planificación empresarial, es la forma que adopta la planificación anual de la empresa tiene gran importancia para el desempeño empresarial, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias a más largo plazo. Permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa, para el año planificado; lo cual resulta de mucha utilidad para la dirección y administración de la actividad empresarial; y su desglose en periodos menores de tiempo, que contribuye al control y la toma de acciones para las correcciones en caso de desviaciones con respecto a los planificado. La literatura especializada recoge varias definiciones sobre presupuesto, expuestas por varios autores, en las cuales se destacan cuestiones como:

- Un presupuesto es un artificio que permite a la dirección planear y controlar las actividades de una empresa de modo que puedan realizarse sus objetivos en cuanto a ganancias y servicios. (L. P. Alford, John R. Bangs y George R. Hagemann).
- El presupuesto es un plan de acción cuantitativo y auxiliar de la administración y el control y abarca todas las fases de las operaciones (ventas, producción, distribución, financiamiento). (Horgren C, 1971).
- Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa, para un período definido. (Lang T, 1998).
- El presupuesto es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios. (John J.W. Neuner,).

Entonces, la presupuestación es la formulación de planes para un determinado periodo, en términos numéricos, pudiéndose afirmar que los presupuestos son estados de resultados anticipados, en términos

financieros, por lo que los presupuestos constituyen la expresión en valor de los planes.

El presupuesto es un instrumento ampliamente utilizado para el control administrativo, siendo considerado en oportunidades como un mecanismo de control por excelencia.



INTRODUCCIÓN

Para desarrollar las tareas administrativas se hace necesario estructurar y organizar el club y en esta organización desempeñan un papel fundamental los miembros de la Junta Directiva, que tienen el deber de gestionar el funcionamiento promoviendo, dirigiendo y ejecutando todas las actividades.

De entre los miembros de la junta, el tesorero y el secretario determinan un modelo de organización funcional en la entidad; el primero encargándose de la actividad económica, tutelando los libros de contabilidad; y el segundo de la tarea administrativa y tutela de los libros documentales, dependiendo ambos del presidente.

En el organigrama funcional mencionado, que es el más extendido entre los clubes, tesorero y secretario dependen de la autoridad del presidente y sin que ninguno de los dos mande sobre el otro. Pero más allá de esta sencilla división del trabajo es importante lograr una buena coordinación entre ambos departamentos. En la organización económica, el tesorero del club es el encargado de administrar los recursos económicos, confeccionando los presupuestos, valorando los ingresos y los gastos. Para ello, realizará tareas como la fijación de cuotas de socios y abonados, autorizar los pagos, gestión de cuentas bancarias, presupuestos necesarios, registros contables y la presentación de las cuentas anuales a la asamblea.

En primer lugar, realizará el control de ingresos previstos por el club en diferentes aspectos. Se fijarán las cuotas de socios y abonados, y las entradas a los partidos de los diferentes equipos del club, que se puede considerar como un punto crítico en la gestión. Si se cometen errores en esta tarea, por ejemplo, se puede ocasionar la desaparición de algún equipo o la pérdida de socios. Se deben controlar los precios en base a tres factores: conseguir la autofinanciación, los precios establecidos por otros clubes similares y cuánto están dispuestos a pagar los

socios. Pero además, es necesario considerar el carácter de promoción del deporte como obra social en el entorno del club.

También están los ingresos que llegan al club y complementan a los anteriores por medio de las posibles subvenciones que se reciben. Entre estas ayudas habrá que considerar las que provienen de las instituciones públicas (ayuntamientos, cabildos,...), las que son de tipo puntual, como por ejemplo para organizar un torneo y cuando se recibe dinero para el mantenimiento de las instalaciones, o rentabilizar su cesión. Igualmente, los ingresos que se pueden recibir por la publicidad y los recursos atípicos.

Se pueden resolver problemas como el del equipamiento, ofreciendo la publicidad del equipaje a una firma comercial o añadir al nombre del equipo o club el de alguna marca publicitaria. No se debe olvidar en este punto la posibilidad más sencilla de la publicidad estática de las firmas comerciales en las instalaciones que utiliza el club, que puede presentar el problema de compartirlas con otras entidades de la competencia.

Cuando el club tiene ambiciones más amplias se debe intentar la financiación a través del “merchandising”, que consiste en la venta de productos publicitarios (bolígrafos, camisetas) que pueden generar algunos beneficios.

En segundo lugar, el tesorero es encargado de realizar el control de los gastos que se van a generar en el club, comenzando por las fichas de los deportistas y equipos que tiene la entidad. Este gasto se puede estimar fácilmente puesto que la Federación correspondiente establece los precios a principio de temporada, al igual que sucede con los costes de arbitrajes a repartir a lo largo de la temporada. Otro gasto importante será el de material deportivo fungible (equipajes, balones,...) que se reflejará en las cuentas anuales y diferente al material fijo (porterías,...) que debe ser amortizable pues es una inversión a un determinado plazo, cuando se realiza.

No serán menos importantes los llamados gastos corrientes (agua, luz, limpieza,...) que también son aproximadamente predecibles, así como la posibilidad de reservar una cantidad para gastos de mantenimiento y reparaciones imprevisibles.

Por último, el club debe contemplar entre sus gastos, los derivados de pólizas de seguros para cubrir la responsabilidad civil en las instalaciones, al igual que los gastos destinados a las relaciones públicas del club y para la promoción de las actividades que se organizan.

Una vez realizados el control de ingresos y de gastos se debe comenzar la confección del presupuesto de la temporada, con una temporalización de ingresos y gastos a lo largo del año en un sencillo proceso que debe contemplar algunas consideraciones importantes al respecto.

Se comenzará por recoger la información de todos los responsables de tareas en la junta para comprobar sus peticiones, revisarlas y justificar las diferentes propuestas confrontando los ingresos y los gastos, y como realizar el reparto por departamentos (por ejemplo: prensa) o por tareas. Así se elaborará el borrador del presupuesto que deberá ser aprobado primero por la junta directiva y que más tarde será sometido a la aprobación de la asamblea de socios. En todo este proceso de realización del presupuesto hay que tener en cuenta algunas consideraciones relevantes: el presupuesto debe ser lo más real posible, por lo que no es conveniente que sea arriesgado en el planteamiento cuando existan dudas sobre la aparición de posibles dificultades.

La temporalización ya aludida es importante para evitar problemas, especialmente que el club pueda carecer de liquidez en algún momento de la temporada, puesto que a veces los cobros no coinciden con los ingresos previstos, o los pagos con los gastos a realizar. Esto incluso puede suceder en un club con superávit, cuando se tarda en cobrar a los deudores pero hay que pagar a los acreedores. El club se puede ver obligado a pedir créditos, mientras que la mala planificación puede

llevar a que en otra parte de la temporada se disponga en caja de un dinero que no es necesario y está ingresado en una cuenta bancaria sin ninguna rentabilidad.

Para financiar un posible crecimiento se pueden tomar tres caminos diferentes: el endeudamiento con entidades financieras que puede comprometer el futuro, el aumento de las cuotas y los precios que puede reducir la masa social, y la búsqueda de ingresos alternativos como la sponsorización que no es un recurso fácil. En cualquier caso, los directivos deben evitar tentaciones que comprometan el patrimonio saneado del club, pues ellos son “ave de paso”, pero la entidad permanece.

En definitiva, que la labor del tesorero se convierte en un punto clave de la gestión cotidiana del club y para ello se puede ayudar utilizando procesos informáticos como son las hojas de cálculo. Además de estas tareas, el tesorero deberá conocer algunos fundamentos contables básicos, puesto que tiene que interpretar las cuentas de la entidad. Si no es un experto en contabilidad deberá ayudarse y asesorarse o delegar estas funciones en alguna persona especialista en esta materia, aunque esto tenga un coste para el club. Él es el encargado de registrar todas las operaciones contables, realizando los asientos y llevando diariamente las cuentas basándose en el principio de partida doble (debe-haber), reflejándolas en los libros contables de los que es el responsable y que tendrá que presentar a la asamblea de socios.

El presente trabajo de investigación se ha dividido en seis capítulos con los contenidos que se detallan a continuación:

El primer capítulo describe el problema de investigación, en el cual se señala entre otras cosas el tema, el planteamiento y contextualización del problema, el análisis crítico y la formulación del problema; así como también la delimitación, justificación y objetivos de la investigación.

El segundo capítulo da énfasis al marco teórico que se requiere para sustentar el desarrollo de la investigación, conteniendo además los antecedentes investigativos, la base filosófica, legal y conceptual así como también la hipótesis con sus respectivas variables.

El tercer capítulo describe la metodología de la investigación que se utilizó, en la que se determina el tipo de investigación, los métodos y las técnicas utilizadas, así como también la determinación de la población y muestra, la operacionalización de las variables y el plan de recopilación y procesamiento de información.

En el cuarto capítulo se realizó el análisis e interpretación de resultados, de las encuestas y/o entrevista; de igual manera se hizo la verificación de la hipótesis mediante el respectivo estadígrafo.

En el quinto capítulo se transcriben las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo y la sustentación para la elaboración de la propuesta.

El sexto capítulo plantea el desarrollo de la propuesta del trabajo investigativo con el tema, objetivos, justificación, modelo operativo, administración y evaluación de la misma.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por el Club 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 empresa.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“Presupuesto 2010 del Club Social, Deportivo y Cultural Tungurahua como herramienta para una adecuada administración de Recursos Financieros”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Siempre ha existido la necesidad y preocupación de la gestión empresarial; sin embargo es a partir de la segunda mitad del siglo XX que la planificación ha sufrido una fuerte evolución para convertirse conjuntamente con la organización en elementos básicos de la implantación de la estrategia empresarial. Así los objetivos estratégicos y estrategias empresariales necesitan concretarse en planes corrientes, donde se cuantifiquen las tareas y los recursos necesarios para su ejecución y el cumplimiento de las metas.

Esta planeación anual de la empresa, incluso con un menor horizonte de planificación, donde se cuantifica la actividad productiva, económica y financiera de la empresa para el periodo planificado, se identifica como la presupuestación. Así este plan de acción que abarca todas las fases de operaciones y financiamiento, constituye un importante documento donde toma cuerpo con mayor grado de detalle la planificación empresarial para el apoyo de la administración y el control de la actividad económica de la organización.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

En un club con el brillante historial e imagen del Real Madrid el entendimiento compartido de lo que es o ha de ser el club no requiere mucha discusión. Este entendimiento facilita la toma de decisión.

En su implementación puede haber divergencia de opiniones, pero no hay que confundir las decisiones estratégicas (el qué) con las implementaciones (el cómo). En el discurso a los socios del 27 de mayo de 2001, Florentino Pérez se felicitaba del galardón del mejor club del siglo XX, “Fue un premio a los valores que el Real Madrid ha sabido crear y transmitir durante décadas reunidos alrededor de un sentimiento como es el madridismo es una forma de ser, de sentir, de comportarse en la victoria y también en la derrota”.

La imagen que pretende dar el Real Madrid se podría concretar como la de ser un club con señorío, que le ha llevado a ser considerado como el mejor club de fútbol del mundo y en el que es un desafío construir una historia de valor a base de marca y contenido (Rafael Roldán), pero con unos valores universales que van mucho más allá de lo deportivo, como así lo refleja Florentino Pérez en el discurso que afirma que “el espíritu de superación” y “el respeto por el adversario” son los valores principales del madridismo. “Un estilo, una actitud, un talento que se asume y se aprende desde pequeño para descubrir que es tan importante ganar como respetar al adversario, y que hay que ganar resistiendo ante la adversidad y buscando la belleza. Que hay que ser elegantes ante los rivales. Que hay que saber ganar pero también hay que saber asumir la derrota. Que hay que ser solidarios y sacrificados”. (Discurso de Florentino Pérez en la audiencia con el Papa). En concreto, la visión del Real Madrid es la de volver a ser el equipo del siglo XXI.

En el discurso a los socios del 27 de mayo de 2001 comentaba: “Un proyecto: ser líderes en el terreno deportivo, tener las instalaciones y una economía acorde con el prestigio del club y consolidar su imagen”. “Lo más importante que tiene el Real Madrid es su imagen y señorío y esa imagen de madridismo, de sentimiento que está fomentada por el comportamiento de las peñas. Una identidad que no debemos de perder, que debemos fomentar y, desde estas peñas tan entrañables, es un hecho palpable”. Ser el equipo del siglo XXI se consigue con el éxito deportivo y económico, logrando ganar campeonatos y siendo solvente.

1.2.1.2. Meso contextualización

El Balanced Scorecard fija cuatro perspectivas para alcanzar objetivos empresariales que van más allá del meramente financiero.

Estas perspectivas son financiera, del cliente, interna o de procesos de negocio y de innovación y mejora.

"Al igual que los pilotos aéreos son capaces de manejar aeronaves sofisticadas, procesando información que les proporciona un gran número de indicadores, los directores de empresas necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno interno y externo, para controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros"

Por ello los clubes ecuatorianos como Liga Deportiva Universitaria de Quito ha definido sus perspectivas y en base a las misma genera su Planificación Estratégica con el fin de tener un control de las actividades; con dicho monitoreo se van realizando los ajustes del caso a la organización como tal y por ende a los elementos que forman parte del Club: Su infraestructura, su merchandising, su infraestructura económica, su patrimonio y algo muy importante el Bienestar Social de todos los que forman parte de LDU.

1.2.1.3. Micro contextualización

El Club Social, Cultural y Deportivo TUNGURAHUA, de la ciudad de Ambato, fue fundado el 24 de mayo de 1903, es una institución de derecho privado que tiene por objetivo propender al mejoramiento social, cultural y deportivo de sus integrantes y de la comunidad en general. Es una persona jurídica de carácter civil y se registrará por las leyes ecuatorianas pertinentes a su naturaleza institucional, a la Ley de Educación Física, Deportes y Recreación en lo deportivo, así como por los presentes estatutos y reglamentos que se dictaren.

Su objetivo fundamental es establecer un centro social que sirva de medio eficiente para mantener y fortificar en todo el tiempo la unión y la concordia en el seno ambateño, y a la vez proporcione a sus asociados instantes de culto esparcimiento dentro de las buenas costumbres y la tradicional cultura de nuestra ciudad.. Entre sus actividades principales tenemos: Organización y dirección de todo tipo de eventos deportivos y culturales; Venta de comidas y bebidas en bares, restaurante para su consumo inmediato; sala de recepciones; venta de bebidas.

Una empresa competitiva es el Club Social, Deportivo y Cultural “Tungurahua”, el mismo que es la institución más distinguida a nivel de la provincia de Tungurahua, por ser poseedora de grandes espacios verdes, al igual que su lujosa infraestructura, calidad en cuanto a su personal humano, escuelas deportivas con instructores nacionales e internacionales, es por todo ello, que esta entidad es muy reconocida en los ámbitos deportivos, por la realización de torneos a nivel nacional; sociales, por obras sociales dirigidos a los sectores más necesitados; cultural, por la realización de eventos dirigidos a sus socios y al público en general; además de la apertura de su nuevo servicio restaurantero, con platos típicos locales, nacionales y extranjeros.

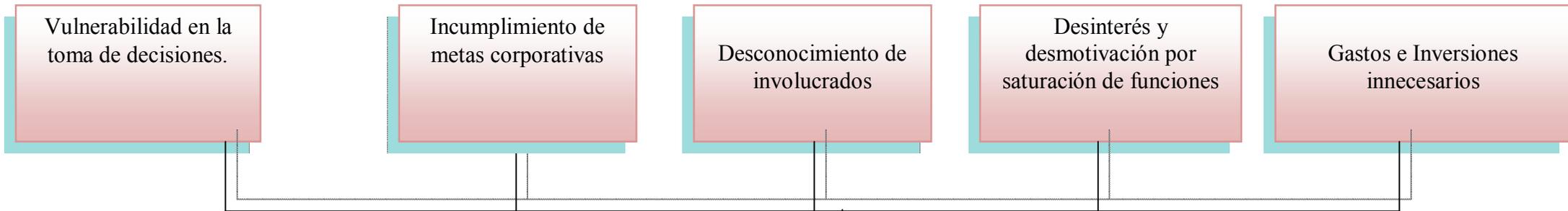
Los fines que persigue el club son:

- ❖ La Superación cultural, deportiva y cultural de todos los asociados y propender al desarrollo por todos los medios a su alcance, estableciendo lazos de unión y solidaridad con elementos e instituciones locales y nacionales.
- ❖ El cultivo, desarrollo e incremento de las actividades deportivas y recreacionales, en sus múltiples manifestaciones, estimulando la creación de escuelas de varios deportes y organizando eventos y competencias a nivel institucional, provincial y nacional.
- ❖ Participar activamente en la solución de problemas de interés nacional o provincial, que vengán a redundar en nuestro propio beneficio y sean factores de bienestar y mejoramiento social y material.
- ❖ Preocuparse del mejor conocimiento de nuestra ciudad y provincia, mediante conferencias, publicaciones de folletos y revistas, concursos literarios y cualquier otro medio de difusión dentro y fuera del país.
- ❖ Enaltecer la memoria de ilustres ambateños y tungurahueses especialmente en fechas de conmemoración cívica, mediante actos culturales apropiados.
- ❖ Potenciar a sus socios a participar en todos los eventos d orden cultural, deportivo, social y de servicio, que auspiciaren otras instituciones y personas;
- ❖ Participar activamente en la solución de problemas d interés nacional o provincial, que vengán a redundar en nuestro propio beneficio y sean factores de bienestar y mejoramiento social y material:
- ❖ Mantener e incrementar una biblioteca para servicio, ilustración y entretenimiento de los socios y de quienes lo requieran y demuestren afán cultural y;
- ❖ En fin, desarrollar toda actividad que concuerde con sus fines y objetivos, los que, en ningún caso, serán de índole política ni religiosa.

1.3. Análisis Crítico

1.3.1. El Árbol del Problema

Efectos



EL PRESUPUESTO REALIZADO DE FORMA ANTITECNICA

Causas

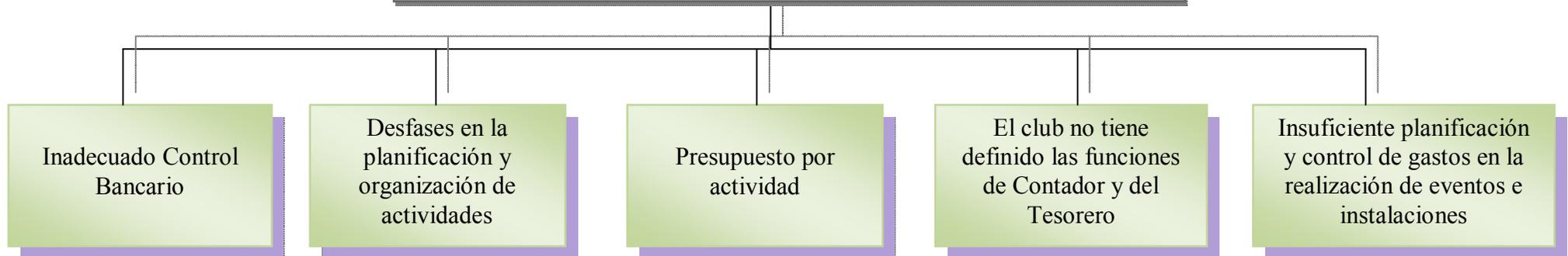


Gráfico # 1

Elaborado por: El Investigador

El problema identificado en el Club Tungurahua es el Presupuesto realizado de forma anti técnica; encontrando como causas relevantes El inadecuado control bancario, el desfase en la planificación y organización de actividades, el presupuesto por actividad, además que no se cumple a cabalidad con las funciones establecidas para el personal, por último la insuficiente planificación y control de gastos en la realización de eventos e instalaciones.

Dichas causas traen como efectos la vulnerabilidad en la toma de decisiones, el incumplimiento de metas corporativas, el desconocimiento de los involucrados en la presupuestación, el desinterés y desmotivación por saturación de funciones; como también los gastos e inversiones innecesarios.

Algo muy importante que se debe tomar en cuenta, que el desfase en la presupuestación se origina por diversas razones tales como:

1. Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
2. Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
3. Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
4. 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 presupuestadas.
5. Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en un presupuesto empírico y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
6. Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
7. Cuando no se siguen las políticas de la organización.

1.3.2. Prognosis

Al no existir un presupuesto anual de gastos e inversiones en el Club Tungurahua se corre el riesgo de fracasar financieramente a corto y largo plazo; por ello es importante la aplicación y ejecución del presente tema investigativo como un aporte a un mejoramiento en la toma de decisiones y en la reorganización administrativa y financiera de la Institución.

1.3.3. Formulación del problema

¿El desinterés en la estructuración del presupuesto del Club Tungurahua generará un descontrol en la administración de sus recursos financieros?

Variable independiente: PRESUPUESTO

Variable dependiente: ADMINISTRACIÓN RECURSOS FINANCIEROS

1.3.4. Preguntas Directrices

- ¿El Club cuenta con asignaciones presupuestarias?
- ¿Existe un control adecuado de los recursos financieros de la institución?
- ¿Se debe crear y desarrollar el presupuesto 2010 del Club Tungurahua para el manejo eficiente de sus recursos financieros?

1.3.5. Delimitación del objeto de estudio

Campo: Administración

Área: Presupuestos

Aspecto: Control Presupuestario

Espacio Geográfico: Club Social, deportivo y cultural Tungurahua

1.3.6. Delimitación espacial

El Club Tungurahua, tiene su domicilio legal en la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, en el Barrio Ficoa, sector El Sueño, Avenidas Rodrigo Pachano y Guaytambos.

1.3.6.1. Delimitación temporal

Esta investigación se realizará para el periodo 2010

1.4. JUSTIFICACIÓN

Las personas y las organizaciones se desenvuelven en varios ámbitos, uno de ellos es el económico. Lamentablemente, la situación financiera del club es inestable, predomina la incertidumbre. Por esto, es importante que se planeen anticipadamente las actividades a través de un presupuesto; dado que cuanto menor sea la incertidumbre, menores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge entonces, como una herramienta para plantear y controlar el comportamiento de indicadores económicos para diferentes aspectos financieros y administrativos contables. La mayoría de las funciones que desempeñan los presupuestos dependen de la Dirección de la organización. Lo que esta espera del programa de presupuestos es que:

- a) Sea una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- b) Tenga capacidad para pretender el cambio.
- c) Tenga capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- d) Haga advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- e) De indicios anticipados de las oportunidades o riesgos.
- f) Tenga la capacidad para emplear el desempeño anterior como instrumento de aprendizaje

- g) Muestre una concepción comprensible, que lleve a un consenso y un respaldo del presupuesto anual.

Se considera que es factible realizar la presente investigación porque existe el conocimiento necesario de la investigadora para realizar el presente trabajo. De igual manera se tiene a disposición bibliografía especializada; además, se cuenta con recursos humanos, tecnológicos y económicos para llevar a cabo la presente investigación.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Analizar el impacto de la estructuración del presupuesto para el Club Tungurahua en el control de sus recursos financieros.

1.5.2. Objetivos específicos

- Alinear las políticas necesarias para estructurar el presupuesto de la Institución
- Estudiar los niveles de la Administración Financiera.
- Estructurar el presupuesto institucional para el año 2010 acorde a su realidad y a sus necesidades.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Sánchez Carlos (2007, 43), manifiesta que: Presupuestar es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

A decir de Weston J. Freud y Brigham Eugene F. (1984, 256), “los presupuestos representan instrumentos de planeación y de control que capacitan a la administración para que pueda anticipar los cambios futuros y para que se pueda adaptar a ellos. Las operaciones de los negocios en el medio económico actual son muy complejos y están sujetas a fuertes presiones competitivas y a muchos tipos de cambios.

Sarmiento Euclides Alfredo (1989, 47), Manifiesta que: “El presupuesto 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 la organización. El propósito principal de hacer un presupuesto y ajustarse a él es ahorrar para gastos u objetivos futuros, al mismo tiempo que satisfacer las necesidades presentes. Las personas comienzan a planear su presupuesto por diversas razones. Algunas se sienten forzadas a controlar sus finanzas para sobrevivir debido a circunstancias imprevistas en su vida, como el desempleo. Otras personas preparan un presupuesto para rectificar problemas financieros causados por demasiados

gastos o abuso del crédito. Y otras lo hacen para planear con tiempo gastos grandes, como la educación de sus hijos o la compra de una vivienda.

En referencia a la Administración Financiera el Dr. Villa Héctor (2005, 82) manifiesta que: Es la que se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Segovia Carlos (2000, 9); manifiesta que: “Actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general, sin embargo en el tiempo pasado el mismo solo debía ocuparse de la obtención de los fondos junto con el estado de la caja general de dicha empresa. La combinación de factores como la competencia, la inflación, los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante. Además la importancia que representan las operaciones de administración financiera internacional es la principal causa por la cual los gerentes financieros ahora deben ocuparse de asumir sus respectivas responsabilidades de dirección general. Estos factores han obligado a las instituciones empresariales un grado de flexibilidad para poder sobrevivir como un medio expuesto a los cambios permanentes. Como bien dijimos, quienes utilizan la administración financiera son los gerentes financieros de cada empresa ya que dicha materia nos explica cómo el mismo se deberá adaptar al cambio para poder lograr el correcto

planeamiento del manejo de los fondos que posea la empresa; estos aspectos tienen mucha influencia en la economía general de una empresa. En la medida en que los fondos sean asignados en una forma equivocada, el crecimiento de la economía se volverá muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioramiento de toda la empresa en general.

Por su parte la asignación de fondos realizada eficazmente es fundamental para el óptimo crecimiento de la entidad empresarial como para también asegurar a todos los beneficiarios de la empresa a alcanzar un nivel más alto con respecto a la satisfacción de sus deseos. Quien se encarga de la administración financiera de una empresa mediante la asignación de fondos, ayude a que la empresa se fortalezca en cuanto a su vitalidad y crecimiento en toda la economía de la misma”.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma positivista ya que a través de la misma; se puede obtener información confiable y oportuna.

La investigación cualitativa se define de forma poco precisa como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos.

Para el paradigma positivista la realidad es única, puede ser fragmentada para su análisis y las partes pueden ser manipuladas independientemente. De acuerdo con la concepción dialéctica del conocimiento existen múltiples realidades construidas por cada persona, por lo tanto, el estudio de una parte está influido por el estudio de las otras partes de esa realidad.

Para el paradigma positivista el sujeto y el objeto son independientes. En la concepción dialéctica del conocimiento el sujeto y el objeto interactúan de manera dialéctica, es decir, se modifican mutuamente y por tanto, son inseparables.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Base legal

La presente investigación se sustenta en las siguientes Leyes, acuerdos y reglamentos por cuanto involucran el manejo y control del Club Tungurahua con sus deberes y derechos para que su gestión sea honesta, transparente y controlada. A continuación se detallan los mismos:

- Ley de Educación Física, Deportes y Recreación
- Ley orgánica de Administración Financiera y Control
- Acuerdo Ministerial 2066 del 4 de Junio de 1991, publicado en el Registro Oficial No. 704 del 13 de junio de 1991.
- Estatutos y Reglamento del Club Tungurahua
- Ley de Régimen Tributario
- Ley del IESS
- Código del Trabajo

Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación

Capítulo XIV DE LOS CLUBES

Art. 42.- El club deportivo es el organismo básico del sistema deportivo ecuatoriano.

Se constituye por una agrupación de personas con objetivos y metas comunes, orientadas al fomento y desarrollo del deporte en cualquiera de sus disciplinas y modalidades.

Su personería jurídica será aprobada por la Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, previo informe favorable de la federación deportiva provincial. Deberán afiliarse al organismo del sistema deportivo de su jurisdicción provincial.

REGLAMENTO

Art. 48. Para obtener personería jurídica los clubes deben acreditar:

- a) Un mínimo de cincuenta socios activos;*
- b) Todos los socios deberán poseer cédula de ciudadanía o identidad.;*
- c) Contar con sede social, que debe estar situada en la población en el domicilio del club; y,*
- d) Acreditar la participación de por lo menos en tres deportes y los demás requisitos que determina la Ley y los correspondientes reglamentos;*

REGLAMENTO

Art. 49. Obtenida la personería jurídica, es obligación de los clubes afiliarse al organismo deportivo de su jurisdicción o a una Federación Ecuatoriana por Deporte si practica el Alto Rendimiento Deportivo y tener actividad corporativa.

REGLAMENTO

Art. 50. En caso de que la Federación Provincial correspondiente se negare a dar su informe favorable para la aprobación de un estatuto de un Club, el presidente del Directorio Provisional designado por su Asamblea de constitución, presentará un reclamo ante la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, quién resolverá lo pertinente, en un plazo máximo de siete días contados a partir de su recepción. En caso que la Federación Deportiva Nacional de Ecuador no resuelva este reclamo dentro del plazo señalado en este artículo, se entenderá resuelto favorablemente.

Art. 43.- Para que el club deportivo goce de los beneficios que señala esta Ley y pueda realizar su actividad como tal, debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener personería jurídica;
- b) Ser afiliado al organismo deportivo de su jurisdicción;
- c) Participar en las competencias oficiales de su jurisdicción, por lo menos en tres deportes; y,
- d) Los demás que contemplen los reglamentos.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Superordinación conceptual

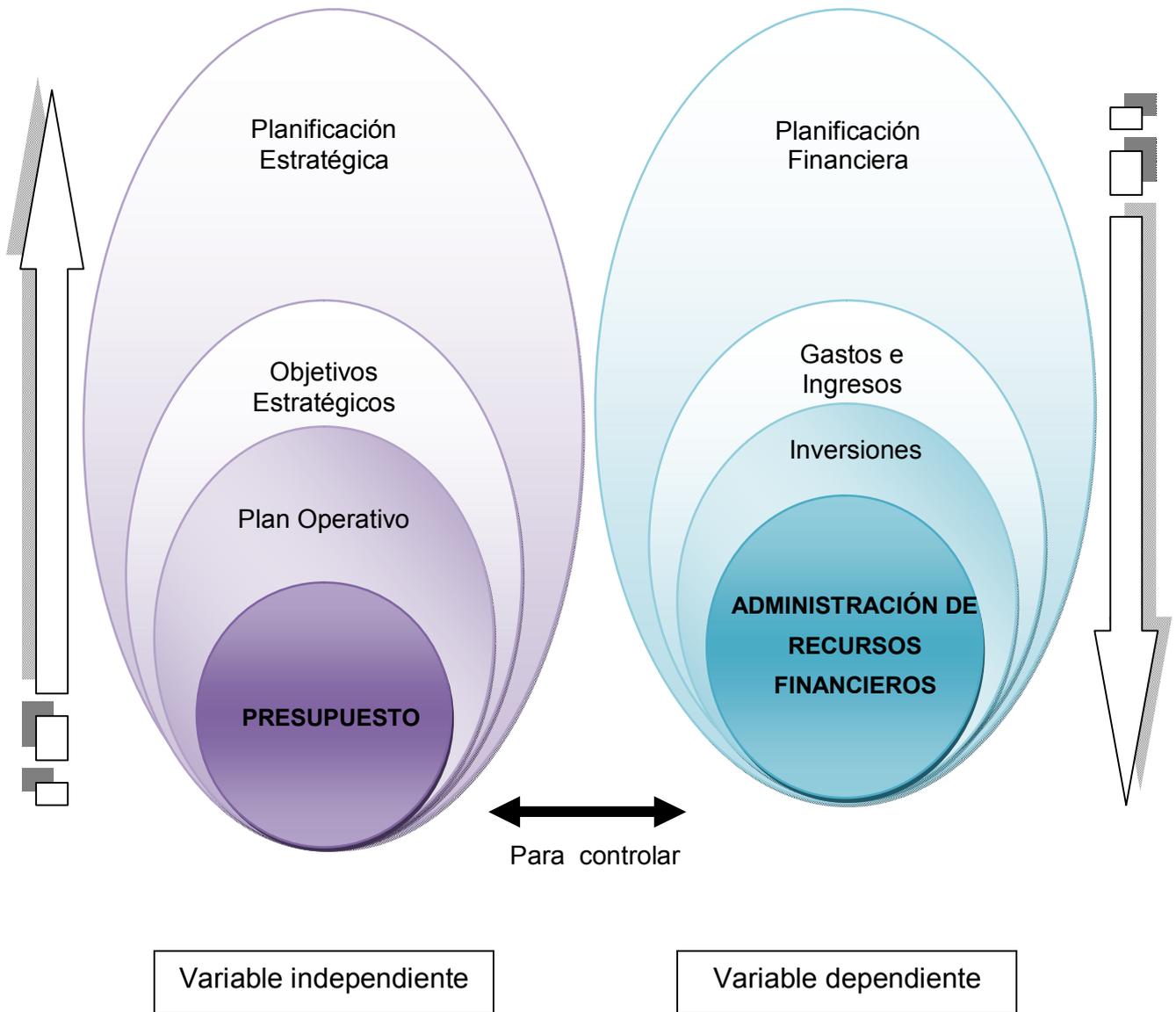


Gráfico # 2 Red de Inclusores Conceptuales

Elaborado por: El Investigador

2.4.2. Superordinación de Variables

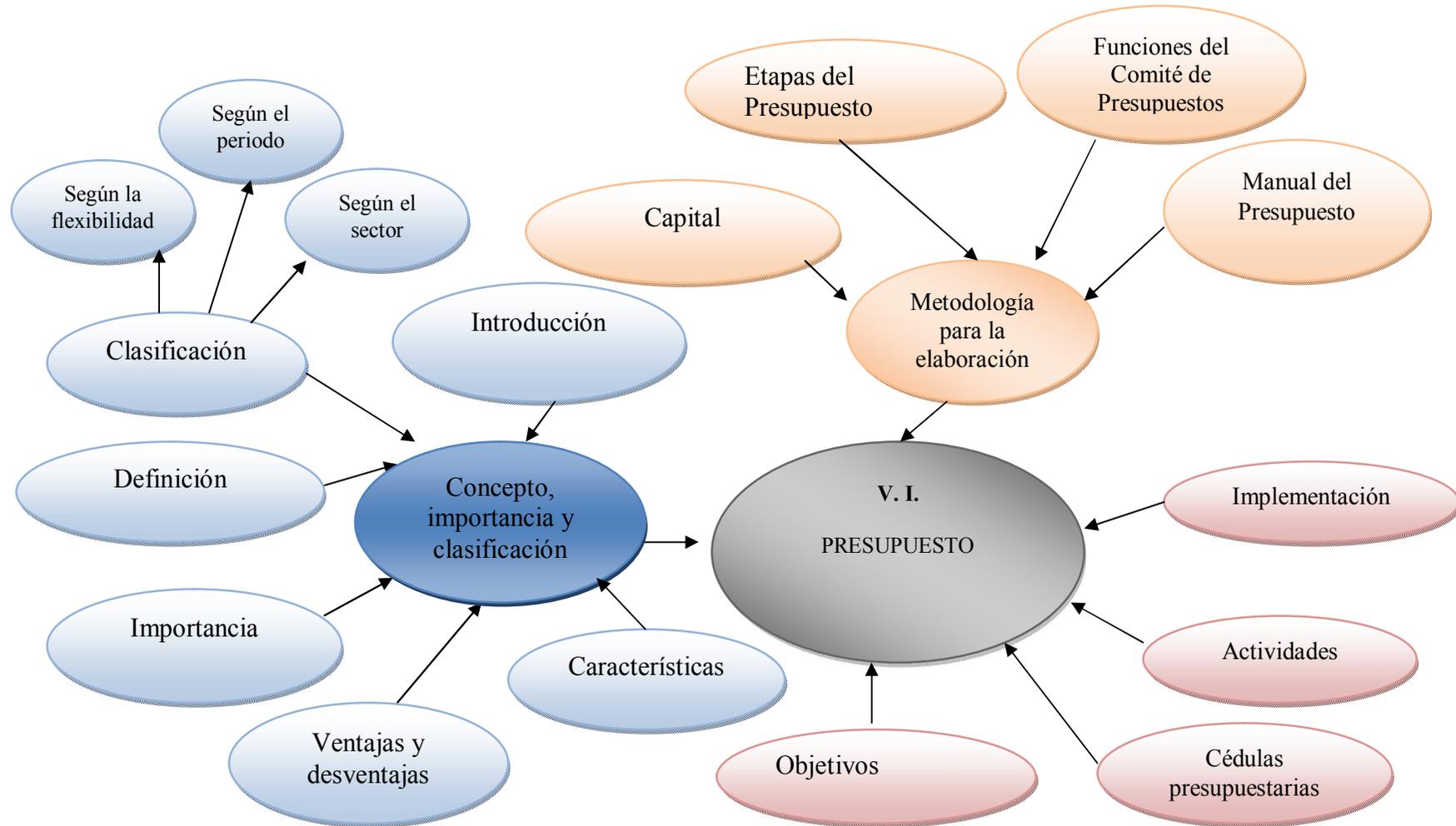


Gráfico N° 3 Constelación de Ideas Variable Independiente

Elaborado por: La Investigadora

Superordinación de Variables

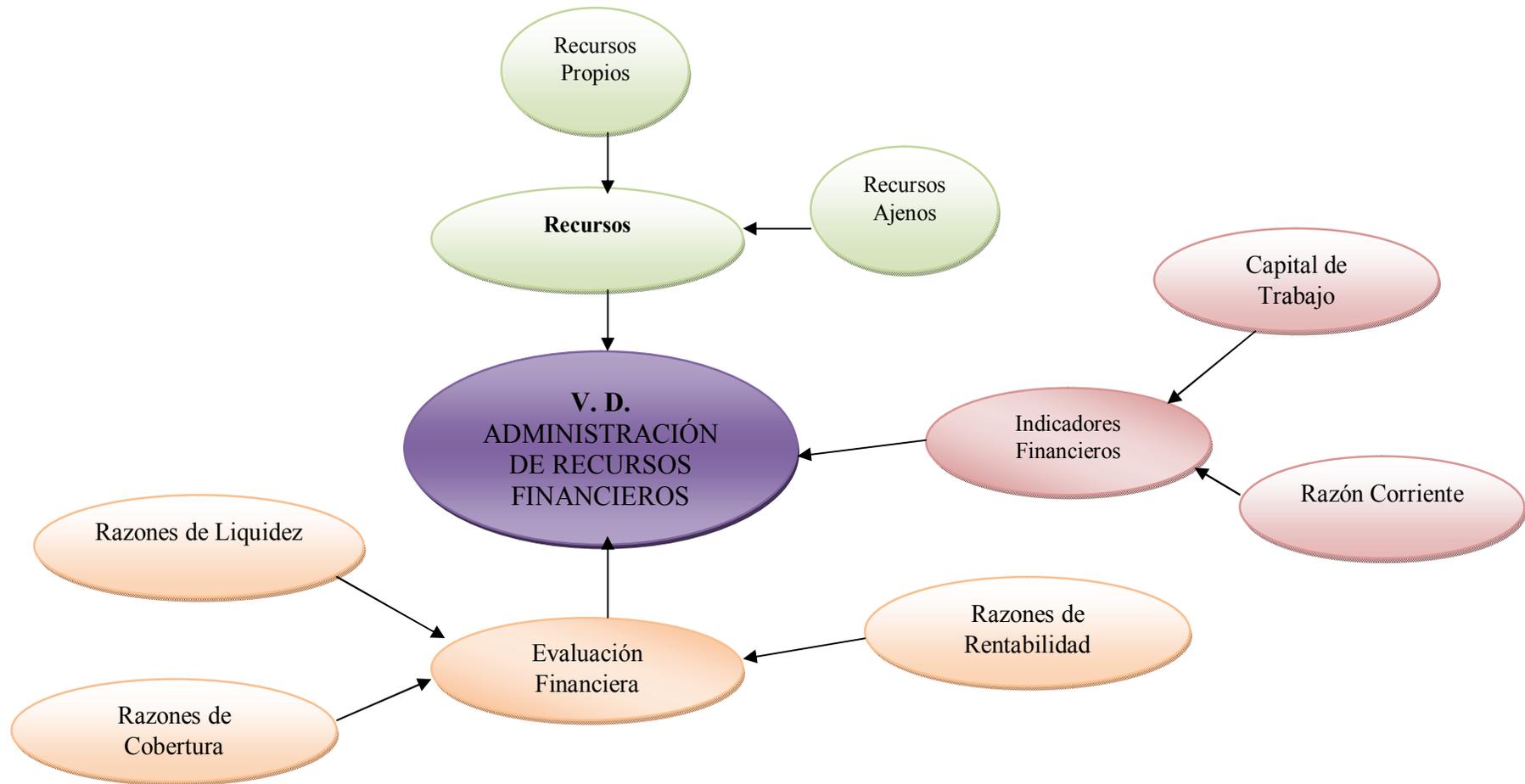


Gráfico N° 3 Constelación de Ideas Variable Independiente

Elaborado por: La Investigadora

2.4.3. Fundamentación conceptual

2.4.3.1. Conceptualización Variable Independiente

Planificación Estratégica

La estrategia analítica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

Propósitos y objetivos

Cualquier diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos. Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el

problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada

- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer los productivo los negocios en el término de un año.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes.
- Sobre los objetivos específicos de una empresa:
 - La distribución de los productos se de en forma oportuna a los clientes.
 - Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.

- Realización de un programa de ventas promocional.
- Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos para lograrlos la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su personal

Plan Operativo

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

Presupuesto

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Desde la perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea vaga respecto a dónde se dirige la empresa. Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía, por lo cual el control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos.

Concepto

A decir de Sánchez Carlos Andrés (2007, 3) “Presupuestar es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También se puede decir que el presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”.

En definitiva el objetivo tanto de la presupuestación, al igual que el de una proyección financiera (proyecto) es el de convertir a términos monetarios el comportamiento estimado futuro de la empresa o negocio, con el fin de tomar decisiones hoy.

Importancia

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el

mercado competitivo (globalización económica), puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

No pueden compartirse los conceptos de quienes afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. En realidad, ellos no notan que cualquier decisión tomada ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es caí donde, en efecto, utilizan los fundamentos del presupuesto, aunque no lo tengan implementado como sistema.

Ventajas y Desventajas del Presupuesto

Dentro de las ventajas se pueden considerar:

- Cada miembro de la empresa estará encaminado hacia metas específicas y comunes mediante la ejecución de las actividades asignadas.
- La dirección realiza un estudio temprano de los problemas y crea el hábito entre sus miembros de analizarlos y discutirlos antes de tomar decisiones.
- Periódicamente se replantean las políticas si al analizarlas se concluye que no son adecuadas para los objetivos de largo plazo.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Se espera optimizar resultados con el manejo adecuado de recursos.
- Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales.
- Funciones y actividades de la empresa.

Dentro de las desventajas se pueden considerar:

- Sus datos por ser estimados están sujetos al juicio y experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la gerencia.

- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y concientización con el personal.
- Si realmente no se lleva una etapa clara de control y seguimiento, los resultados finales serán poco efectivos.

Clasificación

Los presupuestos pueden clasificarse teniendo en cuenta varios enfoques:

Por tipo de empresa:

- **Públicas.** Utilizadas por el gobierno, organismos públicos, etc. El gobierno realiza una estimación de los gastos originados o del anterior periodo y después planea su forma de cubrirlos (mediante ingresos fiscales).
- **Privadas.** Utilizadas por empresas privadas, donde se estiman ingresos, para que sobre esta base se estimen gastos.

Por su contenido:

- **Principales.** Presupuestos por departamentos o áreas de la empresa.
- **Auxiliares.** Analizan las operaciones de los departamentos o áreas de la empresa.

Por su forma:

- **Flexibles.** Permiten cierta elasticidad cuando existen cambios periódicos.
- **Fijos.** Durante su vigencia permanecen invariables.

Por su duración:

- **Cortos.** Periodos de 3, 6 o 12 meses, dentro del periodo fiscal.

- **Largos.** Para periodos de más de un año, casi siempre para 3 o 5 años.

Por su valuación:

- **Estimados.** Se basan en experiencias anteriores, que pronostican que probablemente puede suceder.
- **Estándar.** Se eliminan posibles errores y sus cifras representan posibles resultados que deben obtener, también se llaman ajustados.

Por el reflejo en los estados financieros:

- **De Pérdidas y Ganancias o resultados.** Presentan las posibles utilidades a obtener en un periodo. Dentro de éste se consideran de ingresos por ventas y el de costos y gastos.
- **Financieros.** También llamado flujo de caja o de tesorería.
- **De Inversiones.** En este se incorporan los presupuestos de operación (P y G) y financieros. Aquí se evalúa financieramente la empresa y sus proyectos.

Por sus fines:

De promoción. Proyectos financieros en donde se estiman ingresos y egresos.

De aplicación. Se elaboran para solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.

Por programas. Son realizados por el gobierno o entidades sin ánimo de lucro para representar gastos en relación con un objetivo o acción que pretenden realizar.

A parte de esta clasificación los presupuestos pueden elaborarse en base a cifras o datos históricos, es decir utilizando técnicas estadísticas de probabilidades y tendencias. Y por otra parte pueden elaborarse en base cero; es decir se elabora

como si fuera la primera operación de la compañía, se olvida el pasado para planear con plena conciencia el futuro.

Características de los presupuestos

Los presupuestos deben cumplir con tres características primordiales:

- **De formulación.** Según las actividades o giro de la empresa, sus partes deben dividirse en secciones, de acuerdo a las responsabilidades que existan, con el objeto de que cada área esté controlada por un presupuesto específico.
- **De presentación.** Debe ser congruente con las normas y principios contables y hacer referencia al periodo, mercado, oferta, demanda, etc.
- **De aplicación.** Aun cuando las fluctuaciones del mercado sean numerosas, los presupuestos deben aplicarse con criterio y elasticidad y deben hacerse cambios cuando se presenten situaciones que realmente modifiquen toda o parte de la estructura de la empresa.

Objetivos

1. **De previsión.** Estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
2. **De planeación.** Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables.
3. **De organización.** Establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general.
4. **De coordinación e integración.** Determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones.
5. **De dirección.** Ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.

6. **De control.** Establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales. En base al análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestal.

Etapas del Presupuesto

Es determinante comprender el proceso que se debe cumplir para poder llevar a cabo la implementación del presupuesto en una empresa. Estas son muy similares a las que se llevan a cabo en la administración gerencial.

1. **Planeación.** Consiste en la recopilación de datos, estadísticas, variables, etc., así como su estudio, ordenamiento e integración, teniendo en cuenta los objetivos y planes de acción por áreas, a partir del plan estratégico de la empresa.
2. **Formulación o elaboración.** Se elaboran analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa.
3. **Aprobación.** Una vez verificados los presupuestos por áreas deben pasar a ser aprobados por el comité, director o jefe de presupuestos.
4. **Ejecución y coordinación.** Esta etapa está a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de los jefes de áreas y de acuerdo con los planes y metas trazados.
5. **Control y evaluación.** En esta fase se observa y vigila la ejecución del presupuesto. Se comparan las cifras reales con las presupuestadas y se identifican las áreas problema para determinar la forma de corregirlas. Este es un punto que requiere de gran atención, estudio y comprensión, para que permita una adecuada aplicación en las diversas compañías, ya que a nivel pragmático se ha visto que es donde más falla.

Funciones del comité de presupuestos

Hay que tener en cuenta que la dirección del presupuesto puede estar a cargo de un jefe de presupuestos y a la vez debe estar complementado por el comité del presupuesto compuesto por los jefes de áreas o departamentos. Este personal debe, además de tener conocimientos generales sobre toda la compañía, tener de alguna forma preparación en el campo de la contaduría, finanzas empresariales o la administración. Las funciones a su cargo son:

- Fijar el periodo presupuestal.
- Formular el presupuesto general.
- Coordinar los presupuestos parciales.
- Aprobar los diseños o formas de presentación y recopilación.
- Elaborar manuales e instructivos.
- Preparar los informes semanales, quincenales o mensuales, con comparaciones entre lo real y lo presupuestado.
- Analizar las variaciones y su correspondiente justificación.
- En su caso, modificar las cifras o ajustar el presupuesto.

Manual del Presupuesto

Es la presentación en forma escrita de las políticas, procedimientos, propósitos y funcionamiento del presupuesto, así como del personal responsable del control de las operaciones y de la información que se debe obtener como resultado de su implantación y ejecución.

El documento debe contener:

- El periodo que abarca el presupuesto.
- Quienes van administrar o dirigirlo.
- Los procedimientos para su formulación.

- Un instructivo de formas para su elaboración, supervisión y control, así como para el proceso de comunicación interna para su seguimiento.

Este manual permite una elaboración uniforme y se da a conocer al personal los fines que se persiguen y los resultados que se esperan obtener; igualmente se delimitan responsabilidades, lo que permite facilitar las labores de supervisión y control.

Implementación

El presupuesto financiero, es el estudio mediante el cual se identifican los diferentes costos y el monto para la iniciación de cualquier proyecto empresarial

El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos.

Comúnmente la factibilidad es la parte más importante, ya que con ella se resuelven otras insuficiencias de otros recursos. Lo anterior, es lo más duro de alcanzar y se necesitan de acciones adicionales cuando no se tienen.

Comprende el análisis de la inversión, la proyección de los ingresos y gastos y la forma de financiamiento. En este trabajo las personas que deseen empezar un negocio deben tener en cuenta que esta será, su mayor fuente de información.

Fuentes de financiamiento

Los recursos financieros son los más escasos en la actividad empresarial, razón por la cual se deben tomar las decisiones correctas a la hora de evaluar las posibles fuentes de financiamiento de la actividad.

Margen de ganancia

Un Margen de Ganancia es la utilidad que se obtiene en una operación de tipo comercial.

Existen dos tipos de fuentes a evaluar:

Las fuentes internas: Son todas aquellas que están más a la mano del empresario y por lo general son las más baratas a la hora de evaluar su costo financiero.

Las fuentes externas: estas por lo general requieren de cumplir con requisitos más estrictos de garantía real o firma solidaria y al evaluar su costo es más alto.

A continuación se detallan los pasos básicos necesarios para presupuestar el inicio de una empresa

Inversiones

Costos de Inversión de Bienes tangibles

Se refieren a aquellos costos realizados en la compra de activos fijos, como instalaciones, maquinaria, equipo, tierra, muebles y equipos de oficina, instalación y montaje. Se debe indicar, para cada uno de los activos fijos que se deprecian, el alcance de su depreciación.

Costos de Inversión de Bienes Intangibles

Se refiere a costos referentes a la puesta en marcha, a costos de organización, patentes y similares, intereses durante la construcción, costos de ingeniería y administración de la instalación, marcas, diseños comerciales, estudio económico, estudios finales, capacitación, desarrollo de empaques, estudios y planes de

productividad y calidad, desarrollo de recursos humanos, imprevistos y otros vinculados con el proyecto.

Activo Circulante o Capital de Trabajo

Se refieren a los costos de los materiales en insumos, mano de obra, transporte, alquileres, pago de servicios, empaque, promoción, inventario de materias primas, inventario de productos en proceso, inventario de productos terminados y en tránsito, créditos o cuentas por cobrar a clientes, inventario de repuestos y herramientas.

Todo lo anterior es necesario para presupuestar la ejecución y operación del proceso productivo.

Debe determinarse la cantidad mínima de dinero disponible para cubrir: pago de salarios, sueldos, servicios, gastos de administración y de mantenimiento, durante un período determinado. Esta cantidad se conoce como capital de trabajo.

Una vez que se tienen claras las necesidades de capital y su propósito, la persona empresaria deberá definir o que financiara con capital propio y las necesidades de financiamiento que tendrá para operar de manera óptima.

Asimismo, definirá los lugares en donde podrá adquirir el préstamo y las condiciones de pago.

Calculo de Costos y Gastos

Presupuesto de Gastos

Los gastos deberán dividirse en los siguientes rubros: costo primo, gastos de fabricación, gastos de administración y ventas y gastos financieros.

Costo primo: Es el costo de aquellos insumos que se incorporan al producto terminado en forma directa, tales como las materias primas, otros materiales directos, mano de obra directa.

Gastos de fabricación: Aquí se incluyen la mano de obra indirecta, servicios como electricidad, teléfono, agua, combustible, repuestos, mantenimiento, depreciación de instalaciones, maquinaria y equipo, amortización de activos diferidos, impuestos directos (propiedad) e indirectos (como el de ventas que se paga por los insumos) y otros gastos de fabricación.

Gastos de administración y ventas: Son parte de este rubro las remuneraciones del personal de Administración y Ventas que se refieren a los sueldos, salarios y prestaciones sociales.

También se incluye una estimación mensual para teléfonos, teles, fax, correo, la depreciación que se carga aquí solo es sobre las instalaciones y equipos que se utilizan para la venta de los productos.

En los gastos de administración y venta se incluyen gastos como seguros, gastos de oficina, gastos generales, viáticos, comisiones sobre ventas, promoción y publicidad.

Gastos financieros:

Son los intereses a ser pagados por los préstamos previstos, según plazos concedidos y las tasas de interés vigentes para el momento de la formulación del proyecto.

Para los efectos del cálculo se debe tener cuidado, en cargar o diferir el pago de los intereses causados durante los años de gracia, lo cual depende de las características del financiamiento.

Lo importante en el proceso de la venta no es que el Margen sea alto o bajo por sí mismo, sino que no impida la posibilidad de que el producto o servicio se vendan.

Fijación de los Precios de Venta

Fijación del precio de venta del precio de venta. Para este paso es necesario tener definida una estrategia de precios tomando en cuenta:

Según los precios de la competencia en el mercado.

Según al tipo de cliente que se quiere llegar.

Según la versión del producto o la novedad.

Según la especialización del producto.

Según la ubicación de la empresa o negocio.

Según el volumen de compra del cliente.

Según la época en que se está vendiendo el producto.

Según el costo del producto más un margen de contribución o ganancia bruta que permita cubrir gastos.

Cálculo de los Márgenes de Ganancia en la Distribución

Un Margen de Ganancia es la utilidad que se obtiene en una operación de tipo comercial, cuando una empresa o persona realiza un intercambio comercial de un bien tangible o servicio y lo cobra a su comprador.

Lograr ventas, es decir, desplazar mercadería o prestar un servicio, no tiene mayor significado en el mundo de los negocios si no se obtiene una utilidad concreta.

Para calcular los márgenes de ganancia existen varias fórmulas, técnicas o maneras, las cuales si bien es cierto que prestan una enorme utilidad a los empresarios, porque les ordenan las operaciones a realizar y les facilitan los cálculos, no constituyen sin embargo la parte medular de las transacciones.

Al final, lo que interesa es que el producto o servicio se venda, independientemente de la cifra o porcentaje establecido como margen unitario.

Es por ello que conviene recordar que la prueba final para cualquier decisión sobre los precios, y por ende los márgenes, está representada por el mercado de clientes y que sean cuales fueran las indicaciones de las fórmulas o técnicas utilizadas para los cálculos, la decisión será siempre errónea si los compradores o decisores de la compra en los artículos o servicios no están dispuestos a pagar la suma que se reclama por ellos.

Origen del Margen de Ganancia

En términos sencillos, el Margen de Ganancia para una empresa o persona representa la diferencia existente entre el valor monetario en que ésta incurre al fabricar o adquirir un producto o servicio y el que recibe cuando lo vende a un tercero.

En la distribución de los bienes, el Margen viene dado por la diferencia entre el Costo y el Precio de Venta del producto que se está distribuyendo.

Por lo común, el vendedor u oferente estará siempre interesado en lograr el mayor margen posible a la hora de vender su producto. Ello puede lograrse ya sea comprando al valor más bajo posible o bien vendiendo al valor más alto posible, o lo que es aún mejor, logrando ambas cosas al mismo tiempo.

El margen de ganancia en las operaciones de distribución se denomina en la práctica Margen de contribución Bruto, porque de esa cantidad todavía hay necesidad de deducir algunos gastos operativos y cubrir los impuestos generados por las actividades comerciales, obteniendo al final un beneficio denominado Margen de Ganancia Neto.

Todas las operaciones y cálculos de venta se realizan sobre la base de que la utilidad pretendida por la empresa es bruta y por tanto sujeta a las deducciones mencionadas.

Factores determinantes en los Márgenes

En realidad no todos los productos tendrán un mismo tipo de margen en la empresa, ya sea en la cantidad o en el porcentaje. Ello dependerá de factores tales como:

Competitividad del sector.

Calidad del producto.

Novedad del bien.

Segmento al que va dirigido.

Objetivos pretendidos.

Grado de diferenciación del producto.

Son bienes que el comerciante debe tener en existencia porque le generan tráfico de clientes para su negocio, pero en realidad no son quizás los más atractivos para él porque para ganar algo hay que vender muchas unidades.

Lo importante en el proceso de la venta no es que el Margen sea alto o bajo por sí mismo, sino que no impida la posibilidad de que el producto o servicio se vendan.

Si el Margen es demasiado alto y provoca que el Precio de venta se eleve y no sea atractivo, el producto no se venderá adecuadamente y por tanto el Margen es el factor inadecuado.

Por el contrario, si el Precio de venta es atractivo, es decir bajo, no importando qué Margen tenga, el producto se venderá, y por tanto el Margen es adecuado.

Cédulas Presupuestarias

Cuando se está por implementar un presupuesto, se necesitan formatos para obtener la información de los distintos departamentos de la empresa. Dichos formatos deben ser uniformes dependiendo del tipo de presupuesto que hagas, hay varios tipos de presupuesto (ventas, producción, almacén, gastos, costos etc.). Cada presupuesto necesita cédulas y deben ser uniformes para que cuando se obtenga los datos los compiles en otra cédula mas general. Así se genera el presupuesto de la empresa. Y se trata de ser uniforme para que se pueda comparar también respecto a tus resultados.

Metodología para la Elaboración

1. Labor de Concientización

- Esta labor deberá adelantarse en los niveles operativo y administrativo.
- Desde el punto de vista operativo es crucial, porque en ella recae la ejecución de lo que la dirección propone en materia fabril y comercial.
- En cuanto a lo administrativo se necesita persuadir los cuadros generales sobre las ventajas de la adopción de un sistema presupuestal para definir el horizonte comercial y financiero de las empresas, facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio.

Es importante tener presente que:

- Para prevenir conflictos organizacionales en la organización presupuestal los objetivos deben ser cuantificables, claros y alcanzables.
- Quienes planean deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes ejecutarán los planes.

- Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas, tampoco trascender las habilidades de quienes ejecutarán los planes.
- La planeación y los presupuestos no pueden ser inflexibles, no deben impedir la iniciativa de sus ejecutores ni presentar márgenes de maniobra o de error excesivos.
- Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores, propiciar la participación activa en su diseño de todos los integrantes de la organización.

2. Determinación de las características empresariales

- El diagnóstico interno representa un factor fundamental del planeamiento, el cual adquiere expresión monetaria mediante el presupuesto.

2.1 Situación Financiera

- El estado financiero de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valoración de los títulos de propiedad y los índices de la lucratividad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes o servicios.
- Sin duda la situación financiera permite ilustrar las posibilidades reales del progreso y, por tanto, sentará las bases para establecer si las estrategias competitivas se sustentarán en el crecimiento de las operaciones o en la simple supervivencia.

2.2 Eficiencia y Productividad

- La eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos.
- Por otro lado, la productividad se expresa como la producción por hora-hombre u hora máquina, es decir, el rendimiento dentro de la empresa.
- Los índices de eficiencia, que guardan estrecha relación con el sistema logístico y la naturaleza de los procedimientos administrativos, y los coeficientes de productividad, tienen influencia notable sobre los costos y, por ende, sobre la fijación de los precios. En este contexto, las variables citadas inciden en los presupuestos empresariales.

2.3 Actualización Tecnológica

- En virtud de los efectos ejercidos por la modernización industrial sobre los costos, la intensidad del reproceso y la calidad de los productos, es comprensible su influencia en los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.

2.4 Políticas Generales

- Las políticas influyen en los diversos canales de financiación y en los inventarios, y esto se refleja en los presupuestos de compras y producción.

3. Actividades que realizan las personas encargadas del presupuesto

- Para asegurar el cumplimiento del tiempo establecido, preparar el presupuesto y garantizar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal, deben definirse las actividades por asignar a los

participantes en dicha labor. La organización del trabajo interpreta el tamaño de las operaciones empresariales.

3.1 En pequeñas y medianas empresas

- El trabajo presupuestal es responsabilidad de un departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las funciones siguientes:
 1. Sostener reuniones con la dirección general y con las jefaturas de cada departamento.
 2. Revisar el sistema de contabilidad de costos.
 3. Difundir la técnica de presupuestación en los niveles operativo y administrativo, así como capacitar al personal.
 4. Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos.
 5. Presentar informes periódicos que permitan cotejar los resultados previstos y los reales.

3.2 En grandes empresas

- En este tipo de organizaciones se sugiere la constitución de un comité de presupuestos.

4. Comité de Presupuestos Funciones:

- Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director de presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.
- Aprobar el presupuesto general de la empresa.
- Considerar y aprobar los cambios propuestos al presupuesto general.
- Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y ejecutados.

En estas empresas el liderazgo del quehacer presupuestal recae en un director de presupuestos, a quien se le responsabiliza de:

- ✓ Preparar el manual de presupuestos con instrucciones claras de cómo elaborarlos.
 - ✓ Recopilar la información de las diferentes gerencias, divisiones o departamentos, analizarla o someterla a consideración del comité.
 - ✓ Informar oportunamente a cada nivel organizacional sobre los cambios aprobados por el comité.
 - ✓ Conseguir datos financieros que auspicien el análisis del comportamiento presupuestal.
 - ✓ Recibir los datos estimados de las jefaturas y transcribirlos a los niveles organizacionales cuyos presupuestos dependen de ellos.
 - ✓ Preparar análisis especiales de la ejecución presupuestal, que requieran la gerencia general, el comité o las jefaturas funcionales.
- El Comité de Presupuestos supervisa la preparación y ejecución de los presupuestos administrativos y de capital, y examina su política financiera. Durante el año, realiza una intensa labor como parte de una amplia revisión de los procedimientos empleados por la empresa para la adquisición de obras, bienes y servicios, tanto en el ámbito institucional como en relación con los proyectos que ayuda a financiar.

Gastos e Inversiones

A cualquier empresa –industrial, comercial o de prestación de servicios– para funcionar normalmente le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc.

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos. Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gasto y de pago. Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida, en el instante en que reciba el bien o servicio o en fechas posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una práctica bastante extendida en el mundo empresarial.

Por lo tanto, la realización de un gasto por parte de la empresa lleva de la mano una disminución del patrimonio empresarial. Al percibir la contraprestación real, que generalmente no integra su patrimonio, paga o aplaza su pago, minorando su tesorería o contrayendo una obligación de pago, que integrará el pasivo.

En el contexto empresarial la inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

Desde una consideración amplia, la inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc. Desde un punto de vista más estricto la inversión comprendería solo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos. En el caso particular de inversión financiera los recursos se colocan en títulos, valores y demás documentos financieros, a cargo de otros entes, con el objeto de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, intereses, dividendos, variaciones de mercado u otros conceptos.

Estatutos

El término estatutos corresponde al plural de la palabra estatuto y por la misma se refiere a aquella variedad de normas jurídicas cuya característica común resulta ser que regulan las relaciones que se establecen entre ciertas personas, que como rasgo en común comparten la pertenencia a un mismo territorio o sociedad, es decir, un estatuto es una forma del derecho propio, aquel derecho de aplicación particular o especial.

Por otra parte, existen normas casi con rango de leyes o reglamentarias a las cuales también se las denomina con el nombre de estatuto también. Las mismas suelen regular una situación concreta, han heredado la misma denominación por una cuestión histórica y sus efectos atañen a todos los sujetos, es decir se aplica a todos, lo que en derecho propiamente dicho se denomina como erga omnes.

Administración

Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como:

Henry Sisk Mario: “Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos”.

José A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado”.

George R. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

Métodos de presupuestación aplicables.

Se Desarrolla las formas de elaboración de los presupuestos. Dentro de las diferentes metodologías distinguiremos, las siguientes:

- **Presupuesto incremental**

Se toma en cuenta el presupuesto de un período anterior y los resultados reales alcanzados en el mismo. Al efectuar la comparación se pueden introducir modificaciones para el período futuro, pero la base sigue siendo un dato histórico.

Esta metodología incorpora el “vicio” de repetir errores pasados o formas de trabajo no eficientes, porque se las traslada hacia el futuro sin una revisión profunda de las actividades, objetivos y recursos del área en cuestión. Su ventaja reside en la simplicidad y su probable acercamiento a los resultados que finalmente darán. Se podría utilizar en contextos estables

- **Presupuesto incremental con cursos alternativos**

Similar al anterior, pero con el agregado de alternativas de acción posibles que modifiquen los niveles de actividad de determinada área, y con ello se arman niveles de erogaciones ante distintas opciones. Por ejemplo, realizar o no una campaña de promoción en determinado medio puede alterar los presupuestos de costos comerciales, pero también las ventas, y se deben considerar todas las posibilidades a nivel económico, para después elegir la más conveniente.

Dentro de esta modalidad, podemos encuadrar los llamados “presupuestos flexibles”, metodologías que consisten en presupuestar recursos para diferentes niveles de actividad.

Esta tarea exige la presupuestación de cada una de las naturalezas de costos que componen las erogaciones del sector, atendiendo a su variabilidad, ya que

habrá costos que permanecerán constantes (depreciación de maquinarias), otros que fluctuarán en forma casi proporcional (fuerza motriz) y otros que crecerán o no dependiendo de la forma que se genere ese aumento de volumen (sueldo de supervisión).

- **Presupuesto base cero**

Consiste en armar los presupuesto como si todo empezara desde cero, y cada erogación para así a estar sujeta revisión.

En este esquema, se formulan preguntas básicas a cada responsable, a efectos de obligarlos a repensar desde el origen todo lo relacionado con su actividad. Ellos deben:

- Determinar los objetivos de su sector.
- Establecer las actividades y operaciones básicas para desarrollar sus tareas.
- Identificar métodos alternativos para hacerlas, con diferentes recursos involucrados en cada caso.
- Evaluar las cantidades de recursos y los posibles resultados de cada una de ellas.
- Establecer medidas de desempeño.
- Clasificar las actividades en orden de importancia para la organización y armar así los “paquetes de decisión”, que son conjuntos de costos asociados con determinados niveles de actividad y resultados posibles para cada unidad.

Se elige mediante un comité al efecto, la alternativa más conveniente para cada área.

El proceso de presupuesto base cero es largo y complejo, requiriendo de cada sector un replanteo de toda su actividad. Obliga a analizar, evitando caer en la

inercia de lo que se viene haciendo hasta hoy. La contracara de estos beneficios está en lo largo del proceso.

Estos presupuestos base cero son útiles en momentos de reorganización de las compañías o en entes públicos en vía de fuertes reestructuraciones.

- **Presupuesto por actividades**

Si bien ésta no es una metodología de presupuestación pura, debemos mencionarla a la luz de su difusión en los últimos tiempos. Los sistemas de costos A.B.C (Activity Based Costing), esta forma de trabajo implica descomponer la empresa en actividades y , en caso de que se trabaje con presupuestos, estimar el costo anticipado de cada una de ellas en un esfuerzo similar al necesario como uno de los pasos del proceso de determinación de los costos unitarios de los artículos. Esta mecánica requiere el empleo de alguna de las 3 técnicas mencionadas anteriormente (incremental, incremental con alternativas o base cero).

El presupuesto por actividades, NO es una forma “pura” de presupuestación, es una manera de expresar los presupuestos a los que se llegó mediante alguno de los métodos anteriores, pero atendiendo a otra unidad de presupuestación, que constituye la actividad.

- **Presupuesto por programas**

Consiste en confeccionar los presupuestos asignándolos a determinados programas o proyectos que un cierto ente ejecutará en el período. Consiste en armar el detalle de todas las erogaciones correspondientes al programa o proyecto que se estima realizar y asignarle en forma directa los costos que generará. Es especialmente utilizada en organismos públicos.

Las técnicas de elaboración son similares a las del presupuesto incremental, en caso de programas similares a los ejecutados ya en el pasado, y tendrán algún componente de “base cero” cuando se refieran a programas totalmente nuevos.

Métodos de Valuación de los Rubros

Son métodos de valuación para transformar en términos monetarios a los componentes físicos que fueron presupuestados.

- **Moneda Base**

La valuación de todos los rubros se realiza según los precios y costos vigentes al momento de confeccionar el presupuesto.

Esta técnica es aplicable a los presupuestos anuales en casi de que no se prevean alteraciones significativas de los precios durante el período, especialmente en casos de muy baja inflación y mínimas distorsiones en los precios relativos de los bienes y servicios.

Con este método, todas las unidades del período presupuestado serán valuadas al precio vigente hoy, con prescindencia de analizar o prever cualquier cambio futuro.

- **Moneda Corriente**

Esta forma de valuación consiste en aplicar el valor que se estima estará vigente para cada rubro en cada uno de los sub-períodos presupuestarios. Este es el precio o costo que se pronostica que cada producto que se vende o recurso que se consume, nos costará realmente al efectuar la transacción. O sea, expresado en pesos de cada momento futuro.

Esta metodología es especialmente útil en lo que hace al presupuesto financiero; la contracara de ello es que no resulta una medida homogénea, ya que los valores están referidos a distintos momentos y, por ende, la sumatoria de ellos no está mensurada en forma técnicamente “sumable”, al ser pesos de diferentes períodos. Es aplicable también en contextos de cierta previsibilidad de las variaciones en los niveles generales o específicos de precios (condición que solo se da en contextos estables), porque, de otra forma, los datos pierden utilidad.

Este criterio equivaldría a emplear en cada mes el precio que se estima vigente en dicho sub-período.

- **Moneda Ajustada**

En este caso, se subsana el inconveniente de la alternativa precedente mediante un criterio de ajuste por inflación, utilizando un índice de precios que lleve todos los valores al mismo momento, el cual podría ser:

- El inicial.
- El final del ejercicio.
- El de cada uno de los sub-períodos, y luego ajustados éstos a su vez, según alguna de las alternativas anteriores.

Esto implica utilizar una estimación inflacionaria mediante un indicador general de la economía (índice de precios mayorista) o uno particular.

La metodología de ajuste corrige los problemas de NO comparabilidad y distorsiones generados por el criterio de la moneda corriente. En caso de aplicar ajuste a valores de cierre del período, lo que se hace es llevar todo al inicio, es como si se “trajeran” todos los valores corrientes hacia atrás para llevarlos a los valores de hoy. En ambas alternativas, se generan resultados por exposición a la inflación de los rubros monetarios. En caso de emplear el criterio de los valores

corrientes de entrada (costo de reposición para MP) o de salida (valor neto de realización), pueden también generarse diferencias entre esos cambios y ajustes por valores específicos y los del índice general empleado, los cuales se imputarán a cuantas de resultado e implican la aparición de variaciones monetarias en concepto de ganancias o pérdidas por “tenencia”, adicionales a los resultados por exposición a la inflación.

- **Moneda Extranjera**

Este criterio consiste en establecer todos los valores en otra moneda distinta de la de curso legal en el país en el que se realizarán las transacciones presupuestadas.

Aquí vale reflexionar un momento sobre los métodos de conversión; las 2 formas más utilizadas son:

- Convertir todo al tipo de cambio base vigente al momento de la confección. Es como si se hiciera el presupuesto en moneda base, pero extranjera.
- Convertir cada operación al tipo de cambio vigente al momento en que se realizará (obviamente estimado) y luego valorar según el tipo de cambio de cierre de los períodos, generando así diferencia de cambio. Finalmente, se puede practicar también el ajuste por inflación de la moneda, sobre la base de un índice general para llevar los valores de cada uno de los sub-períodos a términos homogéneos en moneda del mismo poder adquisitivo.

Comentarios Generales

- **Evitar que el presupuesto sea un formalismo:**

Por todos los medios se debe tratar de evitar que el proceso de presupuestación sea algo meramente formal (llenar papeles, formularios etc.). En esas circunstancias justamente se pierde lo esencial que acabamos de mencionar: lo útil del proceso, replanteo de objetivos, recursos etc. Se debe dejar de lado la inercia del trabajo rutinario.

- **Impulsión desde lo más alto de la organización:**

Todo el proceso debe ser impulsado, dirigido, monitoreado y controlado por el órgano máximo de la organización, para que sea exitoso.

- **Integración de los sistemas de información de la compañía:**

Hay que remarcar que todos los datos que alimentan el sistema presupuestario, tanto en la confección del plan como en los informes de control, deben ser los mismos que se emplean para elaborar información con otros fines. Esto economiza esfuerzos y controles y permite minimizar errores, contando con la misma fuente de información para varios fines.

- **Importancia de la gestión presupuestaria:**

El presupuesto es la cuantificación monetaria de los planes futuros. Pero lo realmente importante es modificar las conductas de la organización para que las proyecciones que cada uno hizo puedan ser mejoradas en términos de resultados. Cada sector tenderá a colocar objetivos y estimaciones alcanzables para obtener buenas evaluaciones, pero la finalidad de la organización es que todos hagan su máximo esfuerzo. De ahí que en el proceso presupuestario lo importante suelen ser las revisiones y ajustes que el órgano de aprobación determina y marca en una tarea que podríamos llamar “gestionar” el presupuesto.

2.4.3.2. Conceptualización Variable Dependiente

Administración de Recursos Financieros

Según Watson J. Fred, Brigham Eugene F. (1984, 143) “Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización”.

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Decisiones

Una decisión es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

En términos más precisos, un objeto mental D es una decisión si éste fue obtenido por una elección consciente de 'sólo una opinión o una acción (desde un conjunto conocido de alternativas), y es designado para una aplicación.

Las decisiones algunas veces son influenciadas por factores que tienen casi nada que ver con la realidad circundante o con hechos materiales. Por ejemplo, la superstición puede desempeñar un papel significativo en la toma de decisiones, así como otras creencias: numerología, astrología, y muchas otras formas de modelos no científicos o quizás llanamente espirituales. Últimamente, algunas decisiones

pueden también ser tomadas por programas computacionales y robots autónomos que cuenten con inteligencia artificial.

Flujo de Fondos

Por lo general se emplean de forma indistinta los términos flujo de fondos o flujo de caja. Ambos se refieren a un flujo del proyecto que ilustra cuáles son sus costos y beneficios y cuando ocurren.

El flujo de fondos o flujo de caja consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año (o período por período). Estos se obtienen de los estudios técnicos de mercado, administrativo, etc. Por lo tanto, el flujo de fondos puede considerarse como una síntesis de todos los estudios realizados como parte de la etapa de pre-inversión (para la evaluación ex - ante) o como parte de la etapa de ejecución.

Los cuatro elementos básicos que componen el flujo de fondos son:

Los beneficios (ingresos) de operación.

Los costos (egresos) de inversión o montaje, o sea, los costos iniciales.

Los costos (egresos) de operación.

El valor de desecho o salvamento de los activos del proyecto.

Cada uno de estos elementos debe ser caracterizado según:

Su monto o magnitud.

Su ubicación en el tiempo.

Es decir, cada elemento es registrado en el flujo de fondos, especificando su monto y el momento en que se recibe o se desembolsa.

Inversiones

En el contexto empresarial la **inversión** es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

Desde una consideración amplia, la inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc. Desde un punto de vista más estricto la inversión comprendería solo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos. En el caso particular de inversión financiera los recursos se colocan en títulos, valores y demás documentos financieros, a cargo de otros entes, con el objeto de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, intereses, dividendos, variaciones de mercado u otros conceptos.

Para el análisis económico de una inversión puede reducirse la misma a las corrientes de pagos e ingresos que origina, considerado cada uno en el momento preciso en que se produce.

Las tres variables de la inversión privada

Las cantidades dedicadas para inversiones de los agentes depende de varios factores. Los tres factores que condicionan más decisivamente a esas cantidades son:

- **Rendimiento esperado**, positivo o negativo, es la compensación obtenida por la inversión, su rentabilidad.
- **Riesgo aceptado**, la incertidumbre sobre cuál será el rendimiento real que se obtendrá al final de la inversión, que incluye además la estimación de la capacidad de pago (si la inversión podrá pagar los resultados al inversor).
- **Horizonte temporal**, a corto, mediano o largo plazo; es el periodo durante el que se mantendrá la inversión.

Clasificación de las inversiones

- Según el objeto de la inversión.
 - Equipo industrial.
 - Materias primas.
 - Equipo de transporte.
 - Empresas completas o participación accionarial.
- Por su función dentro de una empresa.
 - De renovación, son las destinadas a sustituir el equipo utilizado, que por factores físicos, técnicos u obsolescencia, ha quedado en desuso.
 - De expansión, la inversión de expansión va destinada a incrementar el mercado potencial de la empresa, mediante la creación de nuevos productos o la captación de nuevos mercados geográficos.
 - De mejora o modernización, van destinadas a mejorar la situación de una empresa en el mercado, a través de la reducción de costos de fabricación o del incremento de la calidad del producto.
 - Estratégicas, tienen por objeto la reducción de los riesgos derivados del avance tecnológico y del comportamiento de la competencia.

- Según el sujeto que la realiza.
 - Privada.
 - Públicas.

Criterios de selección de inversiones

- Método del periodo de recuperación (pay-back), número de años que se necesita para recuperar la inversión inicial con los flujos de caja después de impuestos obtenidos cada año.
- Método del rendimiento porcentual.
- Valor capital que consiste en calcular el valor actual de todos los flujos de caja positivos y negativos esperados de la inversión.
- Tasa interna de retorno (TIR), es la tasa que iguala a cero el valor actual neto de la inversión.
- Índice de rentabilidad calculado por medio de flujos de caja descontados.

Gastos e Ingresos

Gastos

Según García Sánchez María Isabel (2007) “A cualquier empresa –industrial, comercial o de prestación de servicios– para funcionar normalmente le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc”.

La empresa realiza un gasto cuando obtiene una contraprestación real del exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc.

El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de éstos se produce en la fecha en la que sale dinero de tesorería para remunerarlos. Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gasto y de pago. Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida, en el instante en que reciba el bien o servicio o en fechas posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una práctica bastante extendida en el mundo empresarial.

Por lo tanto, la realización de un gasto por parte de la empresa lleva de la mano una disminución del patrimonio empresarial. Al percibir la contraprestación real, que generalmente no integra su patrimonio, paga o aplaza su pago, minorando su tesorería o contrayendo una obligación de pago, que integrará el pasivo.

Ingresos

Según García Sánchez María Isabel (2007): “La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas”.

Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones de los socios.

Las aportaciones de los propietarios en ningún caso suponen un ingreso, aunque sí un incremento patrimonial. Los socios las realizan con la finalidad de cubrir pérdidas de ejercicios anteriores o de engrosar los recursos con los que cuenta la empresa con el objeto de financiar nuevas inversiones o expansionarse.

Es importante distinguir los ingresos de los cobros. Así, por ejemplo, si una empresa dedicada a la compraventa de electrodomésticos vende uno de éstos por 1.000 u.m. y acuerda con el comprador que éste lo hará efectivo a partes iguales en el momento de la venta y 30 días después, en la fecha de la venta, se produce un ingreso de 1.000 u.m. y un cobro de 500 u.m. El importe restante no se hará

efectivo hasta dentro de 30 días, será en esa fecha cuando se produzca otro cobro de 500 u.m.

Si es importante diferenciar los gastos de los pagos y los ingresos de los cobros, no es menos relevante distinguir los gastos de las pérdidas y los ingresos de los beneficios. Ha de quedar claro que pérdidas y beneficios se determinan en función de los ingresos y gastos producidos en un período de tiempo determinado.

Planificación Financiera

Las personas, a diario, buscamos administrar bien nuestro dinero, pero pocos planificamos para encontrar la forma más eficiente de gastarlo o invertirlo. Las empresas también buscan esta eficiencia, la diferencia con las personas es que las firmas sí planifican.

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, hechas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

Recursos

Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo.

Por capital debe entenderse por aquellos elementos que sirven para la producción de bienes y fueron a su vez producidos artificialmente; tienen la característica de perdurar en el tiempo y solo gastarse muy lentamente. El capital suele mejorarse mediante inversiones que incrementan sus posibilidades de producción en términos de cantidad. Así, algunos ejemplos de bienes de capital lo constituyen las maquinarias o los inmuebles.

Recursos Propios

Los recursos propios suelen revestir dos formas distintas: por un lado, el desembolso inicial del empresario o de los socios al constituirse la unidad económica y también desembolsos posteriores en aquellas situaciones en que se produce una ampliación de capital y, por otro, la autofinanciación o recursos generados por la propia unidad económica al obtener ésta beneficios que se mantienen en la misma sin ser retirados por los socios con destino a sus patrimonios privados. Tal autofinanciación incluye las reservas que proceden de la acumulación de resultados positivos no repartidos entre los socios, ya sean alcanzados durante varios ejercicios económicos o bien como los resultados del ejercicio corriente.

Recursos Ajenos

En lo que respecta a los recursos ajenos, cabe distinguir entre: a largo plazo, es decir cualquier deuda que la unidad económica deba reintegrar en un plazo superior a un año, y a corto plazo, cuando la devolución de los recursos obtenidos debe producirse antes de dicho tiempo.

Indicadores Financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Capital de Trabajo

El término capital de trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaba estrechamente ligada con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca; las empresas con flujo de efectivo predecibles, como los servicios eléctricos, pueden operar con un capital neto de trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital.

La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

Razón Corriente

La razón corriente es uno de los indicadores financieros que nos permite determinar el índice de liquidez de una empresa.

La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Para determinar la razón corriente se toma el activo corriente y se divide por el pasivo corriente [Activo corriente/Pasivo corriente].

Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.

Suponiendo que una empresa tiene \$10.000.000 de activos corrientes y tiene \$4.000.000 de pasivos corrientes. Aplicando la fórmula se tendrá:

$$10.000.000/4.000.000 = 2.5.$$

Esto quiere decir que la empresa por cada peso que debe, tiene 2.5 dólares para pagar o respaldar esa deuda.

Evaluación Financiera

La evaluación financiera de una empresa consiste en construir los flujos de dinero proyectados que en un horizonte temporal serían hipotéticamente generados, para después descontarlos a una tasa adecuada de manera tal que podamos medir (cuantificar) la generación de valor agregado y su monto.

La evaluación financiera de una empresa consiste en construir los flujos de dinero proyectados que en un horizonte temporal serían hipotéticamente generados, para después descontarlos a una tasa adecuada de manera tal que podamos medir (cuantificar) la generación de valor agregado y su monto.

Objetivos de la Evaluación Financiera

- Determinar la viabilidad financiera de la firma o proyecto – Capacidad de generación de valor.
- Analizar la liquidez.

- Analizar los efectos de la financiación en la rentabilidad y liquidez del proyecto.

Razones de Liquidez

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

Razones de Cobertura

Las razones de cobertura están diseñadas para relacionar los cargos financieros de una compañía con su capacidad para darles servicio.

Una de las razones de cobertura más tradicionales es la razón de cobertura de intereses, que es simplemente la razón de utilidades antes de impuestos para un periodo específico de reporte a la cantidad de cargos por intereses del periodo.

Razones de cobertura de los flujos de efectivo

Las razones de cobertura de los flujos de efectivo implican la relación de las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) con los intereses, y de esto con los intereses más los pagos del principal. Para la cobertura de flujos de intereses tenemos

$$\frac{EBITDA}{\text{Pagos _ anuales _ por _ intereses}}$$

Esta razón es muy útil para determinar si un prestatario será capaz de dar servicio a los pagos de intereses sobre un préstamo.

Una de las principales deficiencias de una razón de cobertura de intereses es que la capacidad de una compañía para dar servicio a la deuda está relacionada tanto con los pagos de intereses como del principal. Además, dichos pagos no se realizan con las mismas utilidades, sino con efectivo. Por tanto, una razón de cobertura más apropiada relaciona los flujos de efectivo de la compañía con la suma de los pagos de intereses y principal.

Razones de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

Tradicionalmente, la rentabilidad de las empresas se calcula mediante el empleo de razones tales como rotación de activos y margen de ganancias. La combinación de estos dos indicadores, explicados más abajo, arroja como resultado la razón financiera denominada "Rendimiento sobre la inversión" (RSI) y mide la rentabilidad global de la empresa. Conocido como el método Dupont, es una forma de integrar un indicador de rentabilidad con otro de actividad para establecer de donde proviene el rendimiento sobre la inversión: o de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad generado por dichas ventas.

Este indicador señala al inversionista la forma como se produce el retorno de la inversión realizada en la empresa, a través de la rentabilidad del patrimonio y del activo total.

2.5. HIPÓTESIS

El diseño y elaboración del Presupuesto 2010 del Club Social, Deportivo y Cultural Tungurahua permitirá una adecuada administración de los Recursos Financieros.

2.6. VARIABLES

2.6.1. Variable Independiente

- Diseño y elaboración del Presupuesto

2.6.2. Variable Dependiente

- Administración de los Recursos Financieros

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación es de tipo cualicuantitativo, Cualitativo porque se pretende reflejar la situación actual del problema, su planificación empírica; analizando sus características para expresarlos en el análisis del plan de contingencia que se está proponiendo, ya que sus resultados se somete a análisis crítico en base al Marco Teórico y Cuantitativo porque es medible numéricamente con apoyo de la estadística descriptiva

También se tomará en cuenta la inferencia inductiva; misma que ayudará a obtener un resultado de los datos recolectados en las encuestas, cumpliendo con el respectivo análisis y verificación de dichos resultados.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto las modalidades de la investigación utilizadas son las siguientes:

Investigación de Campo.- Se realiza en lugares no determinados específicamente para ello, sino que corresponden al medio donde se encuentran los sujetos o el objeto de la investigación, donde ocurre los hechos o fenómenos investigados, en este caso el Club Tungurahua de Ambato.

Investigación Documental-Bibliográfica.- Permite realizar un buen proceso de investigación; conocer, analizar y evaluar diferentes teorías, enfoques y conceptualizaciones de distintos autores referentes al objeto de estudio, tal es el caso de la presente investigación en los que se apoyan en: textos, folletos, libros y documentos de Internet, datos históricos del Club Tungurahua documentos contables y todos aquellos que contengan información relevante para el mejor desarrollo de la investigación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria.- Permite saber cuál es la realidad con respecto al diseño y elaboración de un Presupuesto con la administración de Recursos Financieros. Ya que a través de la exploración se pueden obtener todos los datos necesarios para llevar a cabo el presente estudio.

Investigación Descriptiva.- En donde se relacionan el diseño y elaboración del Presupuesto 2010 del Club Tungurahua con la Administración de Recursos Financieros.

Además se estará en posibilidades de medir cuantitativamente utilizando un estadígrafo llamado Chi – cuadrado.

Investigación Correlacional.- Tienen como propósito medir el grado y relación que existe entre dos o más conceptos o variables. Es decir, determinar estadísticamente si las variaciones en uno o varios factores son concordantes con la variación en otro u otros factores.

Se utilizará la Investigación Correlacional para medir el grado de relación existente entre el Presupuesto (variable independiente) y la Administración

de Recursos Financieros (variable dependiente).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de la investigación serán los directivos, funcionarios y empleados involucrados en el manejo presupuestario, la Tesorería y el Departamento de Contabilidad del Club Tungurahua; por tanto se trabajara con toda la población que consiste en 18 personas sin necesidad de ningún tipo de muestreo; las mismas que se detallan a continuación:

DIRECTORIO CLUB TUNGURAHUA

Ing. Mauricio Pacheco H.	PRESIDENTE
Arq. Sebastián Sevilla	VICEPRESIDENTE
Ing. Jorge Fernández	TESORERO
Ing. Mauricio Darquea	SECRETARIO

VOCALES ASPECTOS: CULTURALES, SOCIALES, DEPORTIVOS

Sr. Diego Callejas
Dr. Rodrigo Vásquez
Sr. Santiago Vásquez
Sr. Ernesto Albornoz
Sr. Juan Manuel Cuesta
Sr. Fabricio Tormen

ADMINISTRACION

Ing. Marco Aurelio Córdón	GERENTE GENERAL
Sra. Isabel Pérez	SECRETARIA
Dra. Sofía Aguilar	CONTADORA

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Chef. Cristian Álvarez

ESCUELAS DEPORTIVAS

Escuela de Squash

Sr. Galileo Climaco

Escuela de Tenis

Sr. Ignacio Tardito

Escuela de Natación

Srta. María Fernanda Naranjo

Escuela de Fútbol

Sr. Héctor Loureriro

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente

Cuadro No 1 Presupuesto

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
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 la organización	Plan Estratégico Objetivos Estratégicos Plan Operativo Planes de Acción	Acciones ejecutadas/Acciones planificadas Metas cumplidas/Metas previstas Valores Presupuestados/Valores reales Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera necesario que se estructure y elabore el presupuesto 2010 de la Institución? • ¿Cree usted necesario fijarse una meta en común al elaborar el presupuesto 2010? • ¿Conoce usted con exactitud qué valores se deben incluir en el presupuesto institucional? • ¿Esta usted de acuerdo en que la organización necesita un presupuesto anual para cumplir con el cronograma de actividades? 	Encuesta a Directivos, Funcionarios y empleados relacionados con el manejo económico, financiero y presupuestario del Club Tungurahua – Formato de encuesta

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: El Investigador

Variable Dependiente

Cuadro No 2 Administración de Recursos Financieros

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>La administración de los recursos financieros de una empresa está directamente relacionada con el arte de la planificación financiera. Decisiones tomadas hoy pueden parecer satisfactorias durante unos meses, pero frecuentemente se convierten en verdaderos cepos financieros a mediano o largo plazo.</p>	<p>Planificación Financiera</p> <p>Plan de Cuentas</p> <p>Inversiones</p> <p>Ingresos y Gastos</p>	<p>Indicadores Presupuestales</p> <p>Suficiencia de su aplicación</p> <p>Índices Financieros</p> <p>Tendencias de Ingresos y Gastos</p>	<p>¿Considera usted que existe concordancia en la administración de los recursos financieros de la Institución?</p> <p>¿Considera que el buen manejo de los recursos financieros obedece a una buena planificación financiera?</p> <p>¿Deben existir indicadores para un mejor control de la Administración Financiera?</p> <p>¿Se debe tener habilidad para el manejo efectivo de los recursos financieros?</p>	<p>Encuesta a Directivos, Funcionarios y empleados relacionados con el manejo económico, financiero y presupuestario del Club Tungurahua – Formato de encuesta</p>

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: El Investigador

3.6. RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de la información será realizada mediante una encuesta a directivos, empleados y funcionarios involucrados en el manejo presupuestario del Club Tungurahua.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

3.7.1. Plan de procesamiento de la información recogida

Para el procesamiento de la información se seguirá los siguientes pasos:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representaciones gráficas

3.7.2. Plan de análisis e interpretación

- Análisis de los resultados estadísticos.
- Interpretación de los resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a directivos, funcionarios y empleados relacionados con el manejo económico, financiero y presupuestario del Club Tungurahua.

En este capítulo se hace referencia al análisis e interpretación de resultados, la verificación de la Hipótesis, componentes necesarios e imprescindibles para el procesamiento de datos tabulados, a través de la encuesta aplicada a directivos, funcionarios y empleados relacionados con el manejo económico, financiero y presupuestario del Club Tungurahua, en primer instancia se procedió a la codificación de resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de la estadística descriptiva para convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis del análisis.

Los procedimientos Estadísticos aplicados son: La media aritmética, la correlación y la prueba de Chi-cuadrado, que se convirtieron en los parámetros con los que se verificó la hipótesis.

4.1 Análisis de resultados

1. ¿Considera necesario un buen Plan de Acción para el diseño y elaboración del presupuesto 2010 de la institución?

Cuadro N° 3 Plan de Acción

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	10	91%
CASI SIEMPRE	1	9%
A VECES	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 4 Plan de Acción



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 91% de los encuestados que corresponde a 10 personas consideran que Siempre es necesario un buen Plan de Acción para el diseño y elaboración del presupuesto 2010 de la institución; entre tanto el 9% restante que corresponde a 1 persona manifiesta que Casi siempre es necesario un Plan de Acción.

2. Cree usted necesario fijarse una meta en común al elaborar el presupuesto 2010?

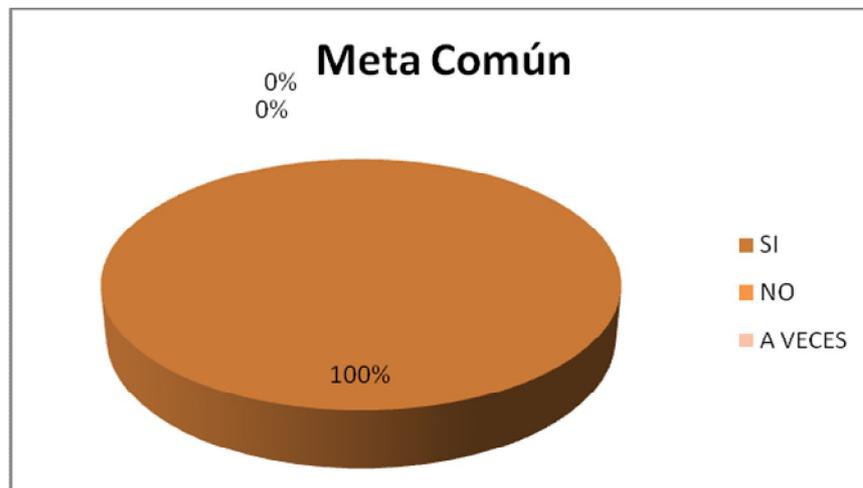
Cuadro N° 4 Meta Común

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
A VECES	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 5 Meta Común



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 100% de los encuestados que corresponde a 11 personas consideran que Si es necesario fijarse una meta en común al elaborar el presupuesto 2010.

3. ¿Conoce usted con exactitud qué valores se deben incluir en el presupuesto institucional?

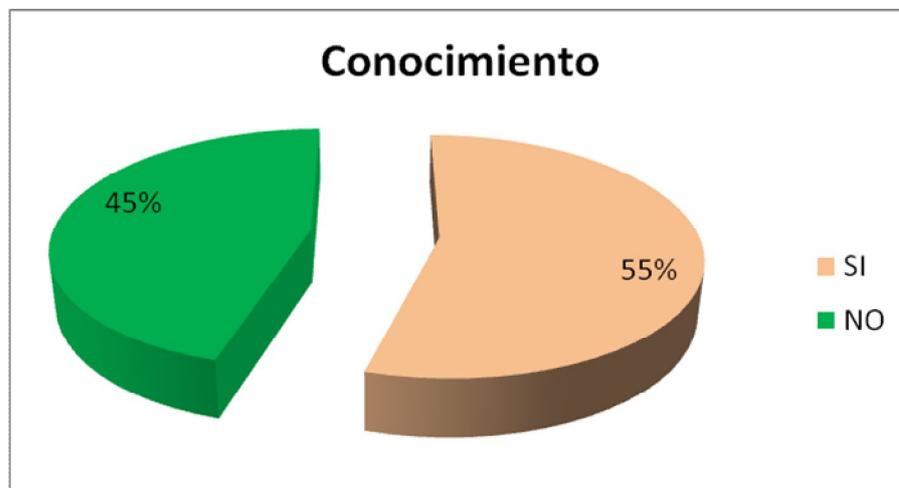
Cuadro N° 5 Conocimiento

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 6 Conocimiento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 55% de los encuestados que corresponde a 6 personas consideran que SI conocen con exactitud qué valores se deben incluir en el presupuesto institucional; mientras que el restante 45% que corresponde a 5 personas manifiestan que NO conocen que valores deben ir en el Presupuesto.

4. ¿Está usted de acuerdo en que la organización necesita un presupuesto anual para cumplir con el cronograma de actividades?

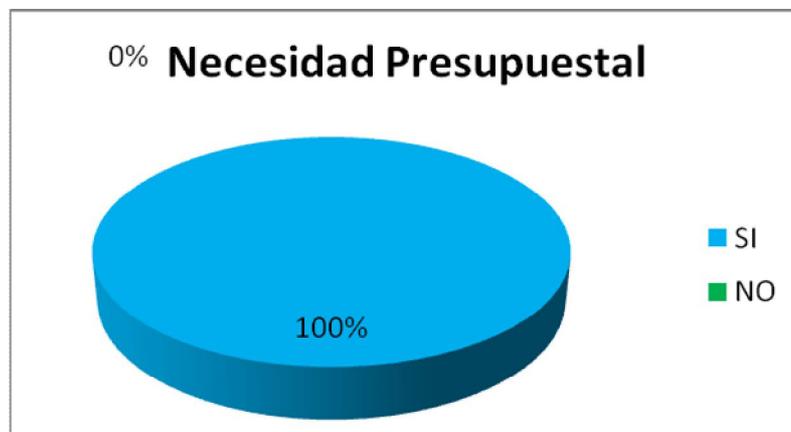
Cuadro N° 6 Necesidad Presupuestal

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 7 Necesidad Presupuestal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 100% de los encuestados que corresponde a 11 personas consideran que Si están de acuerdo en que la organización necesita un presupuesto anual para cumplir con el cronograma de actividades.

5. ¿Considera que el buen manejo de los recursos financieros obedece a una buena planificación financiera?

Cuadro N° 7 Manejo de Recursos Financieros

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
A VECES	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 8 Manejo de Recursos Financieros



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 100% de los encuestados que corresponde a 11 personas consideran que el buen manejo de los recursos financieros Si obedece a una buena planificación financiera.

6. ¿Deben existir indicadores para un mejor control de la Administración Financiera?

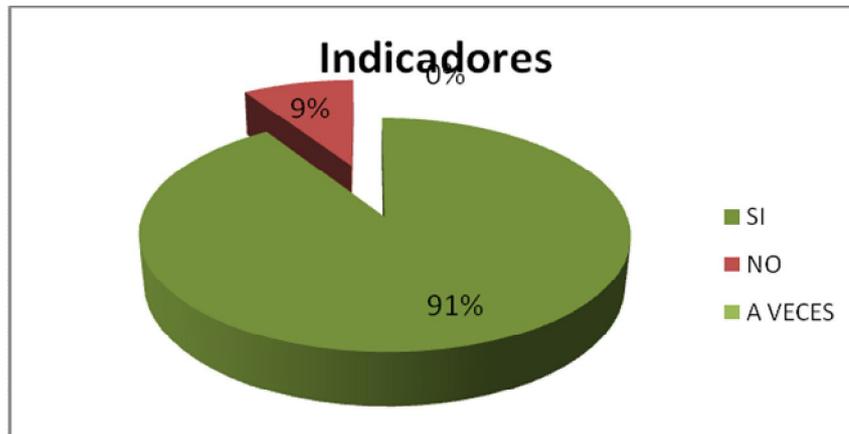
Cuadro N° 8 Indicadores

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	10	91%
NO	1	9%
A VECES	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 9 Indicadores



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 91% de los encuestados que corresponde a 10 personas consideran que SI deben existir indicadores para un mejor control de la Administración Financiera; mientras que el restante 9% que corresponde a 1 persona manifiestan que NO es necesario de que existan indicadores.

7. ¿Considera usted que existe concordancia en la administración de los recursos financieros de la institución?

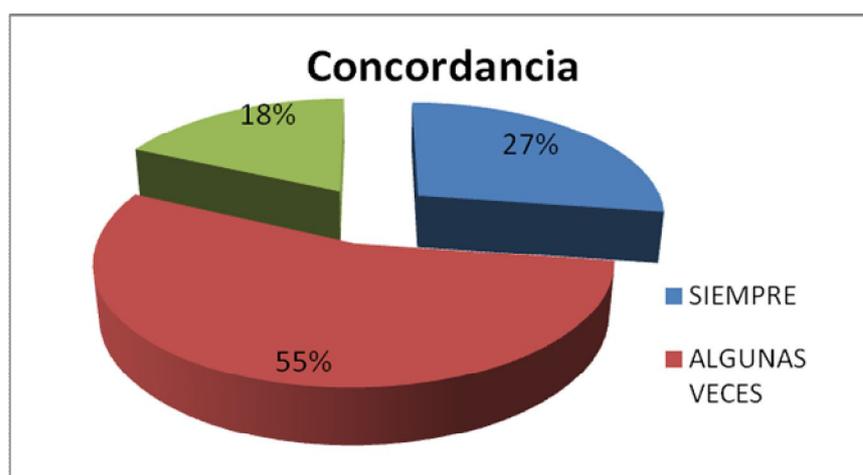
Cuadro N° 9 Concordancia

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	3	27%
ALGUNAS VECES	6	55%
NO SIEMPRE	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 10 Concordancia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 27% de los encuestados que corresponde a 3 personas consideran que Siempre existe concordancia en la administración de los recursos financieros de la institución; el 55% que corresponde a 6 personas consideran que algunas veces existe tal concordancia y el restante 18% que corresponde a 2 personas manifiestan que No siempre se da tal situación.

8. ¿Se debe tener la habilidad para el manejo efectivo de los recursos financieros?

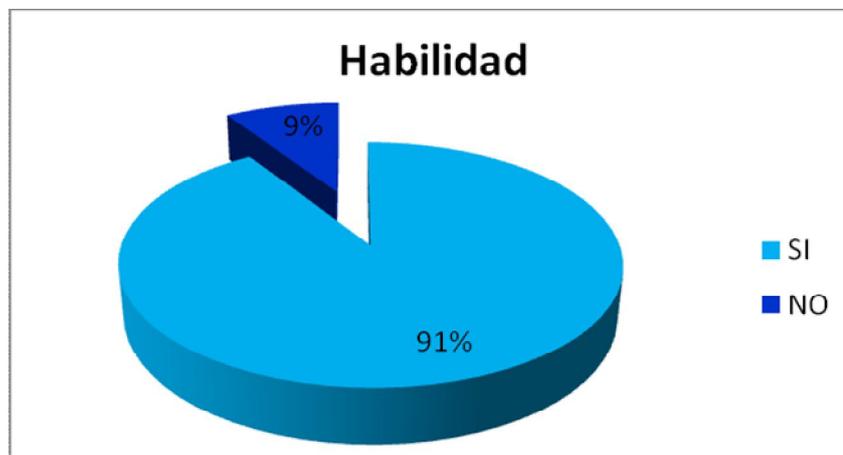
Cuadro N° 10 Habilidad

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 11 Habilidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 91% de los encuestados que corresponde a 10 personas consideran que Si se debe tener la habilidad para el manejo efectivo de los recursos financieros; mientras que el restante 9% que corresponde a 1 personas cree que no se debe tener habilidad para tal situación.

9. ¿Considera usted que se debe elaborar anualmente el presupuesto institucional para un mejor manejo de los recursos financieros?

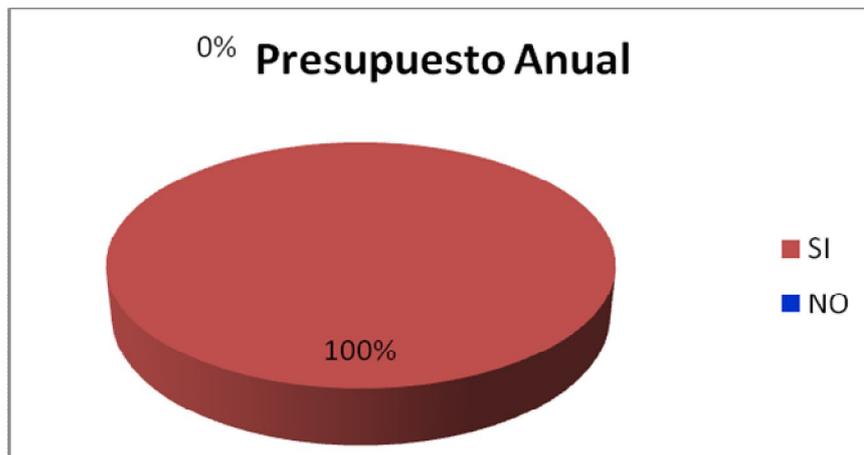
Cuadro N° 11 Presupuesto Anual

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 12 Presupuesto Anual



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 100% de los encuestados que corresponde a 11 personas consideran que Si se debe elaborar anualmente el presupuesto institucional para un mejor manejo de los recursos financieros.

10. ¿Estaría dispuesto a brindar su colaboración y experiencia en la elaboración del presupuesto anual de la Institución?

Cuadro N° 12 Colaboración y Experiencia

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 13 Colaboración y Experiencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

El 100% de los encuestados que corresponde a 11 personas consideran que Si estarían dispuestos a brindar su colaboración y experiencia en la elaboración del presupuesto anual de la Institución.

4.2 Interpretación de resultados

1. ¿Considera necesario un buen Plan de Acción para el diseño y elaboración del presupuesto 2010 de la institución?

Cuadro N° 3 Plan de Acción

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	10	91%
CASI SIEMPRE	1	9%
A VECES	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 4 Plan de Acción



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional.

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

2. Cree usted necesario fijarse una meta en común al elaborar el presupuesto 2010?

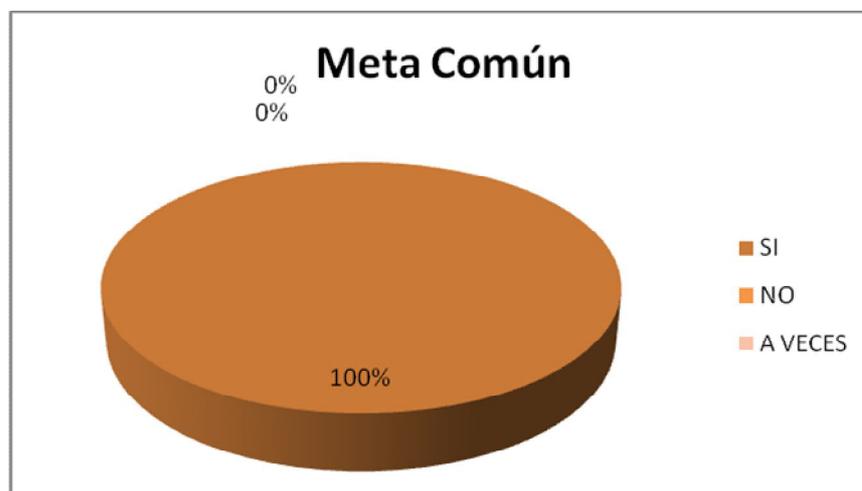
Cuadro N° 4 Meta Común

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
A VECES	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 5 Meta Común



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

Las metas colectivas corresponden a los grupos, dentro de los cuales podemos nombrar, la familia, la comunidad, la región, el país, el continente, el mundo, dentro de los grupos las metas más estudiadas son las que corresponden a las empresas, que son grupos heterogéneos de personas que persiguen metas comunes definidas por un grupo minoritario encargado de esta labor, grupo denominado administrativo. En la creación de empresas por ejemplo, el encargado de fijar las metas es el emprendedor.

3. ¿Conoce usted con exactitud qué valores se deben incluir en el presupuesto institucional?

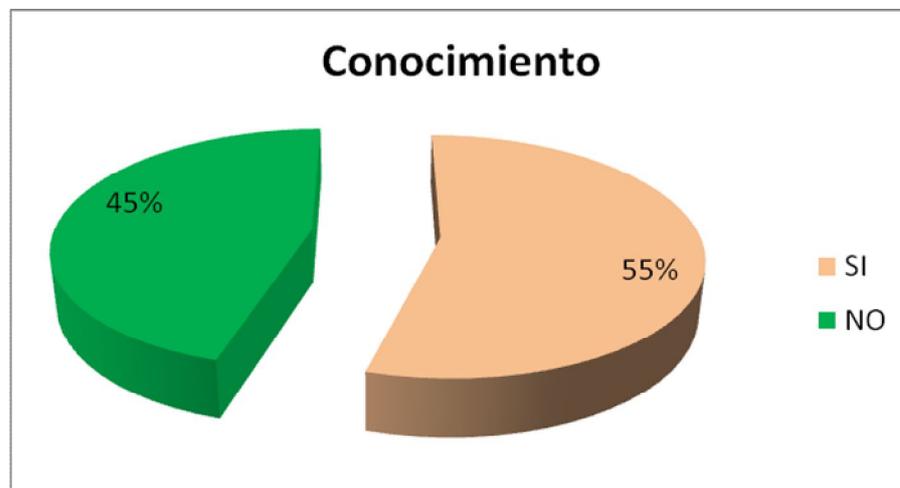
Cuadro N° 5 Conocimiento

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 6 Conocimiento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

Más del 50% de los encuestados no tienen claro que el Presupuesto Institucional es un instrumento de gestión económica y financiera, que aprueba el marco de los ingresos y gastos del ejercicio y constituye por tanto, la autorización máxima para comprometer gastos, debiendo sujetarse su ejecución a la efectiva recaudación, captación u obtención de los ingresos del Gobierno Regional de Pasco

4. ¿Está usted de acuerdo en que la organización necesita un presupuesto anual para cumplir con el cronograma de actividades?

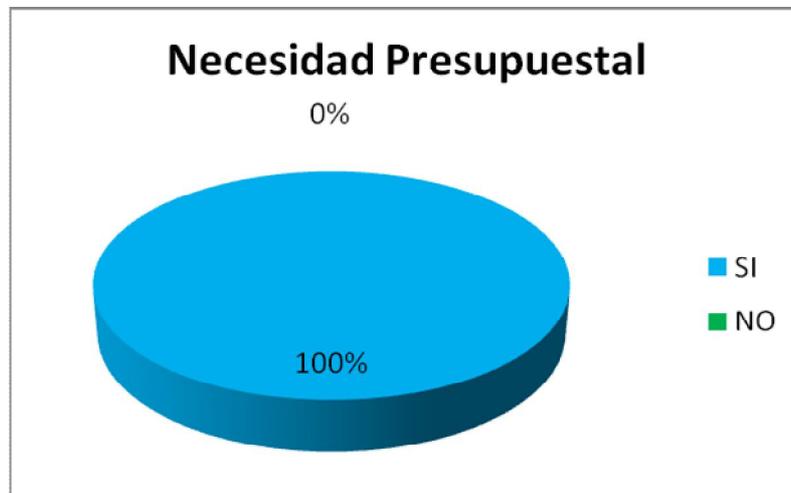
Cuadro N° 6 Necesidad Presupuestal

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 7 Necesidad Presupuestal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

Los miembros del Club Tungurahua deben tener claro que el cronograma de actividades debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.

5. ¿Considera que el buen manejo de los recursos financieros obedece a una buena planificación financiera?

Cuadro N° 7 Manejo de Recursos Financieros

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
A VECES	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 8 Manejo de Recursos Financieros



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

Las personas, a diario, buscamos administrar bien nuestro dinero, pero pocos planificamos para encontrar la forma más eficiente de gastarlo o invertirlo. Las empresas también buscan esta eficiencia, la diferencia con las personas es que las firmas sí planifican.

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

6. ¿Deben existir indicadores para un mejor control de la Administración Financiera?

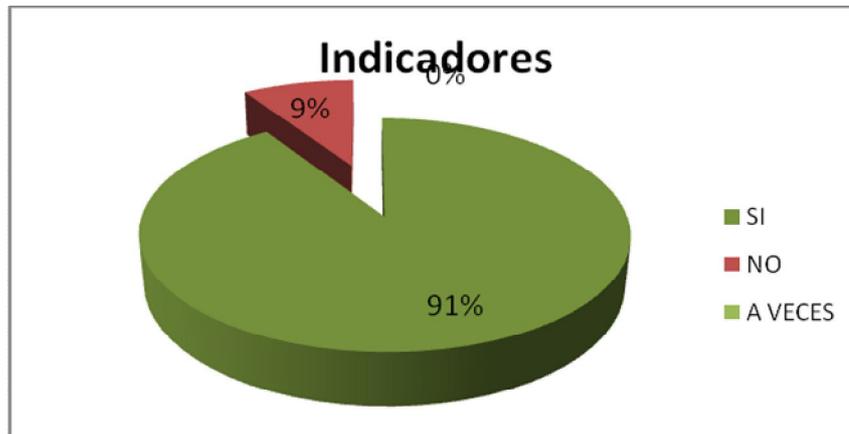
Cuadro N° 8 Indicadores

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	10	91%
NO	1	9%
A VECES	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 9 Indicadores



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

Toda empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes a la misma, observando la parte financiera y el funcionamiento global de la misma.

7. ¿Considera usted que existe concordancia en la administración de los recursos financieros de la institución?

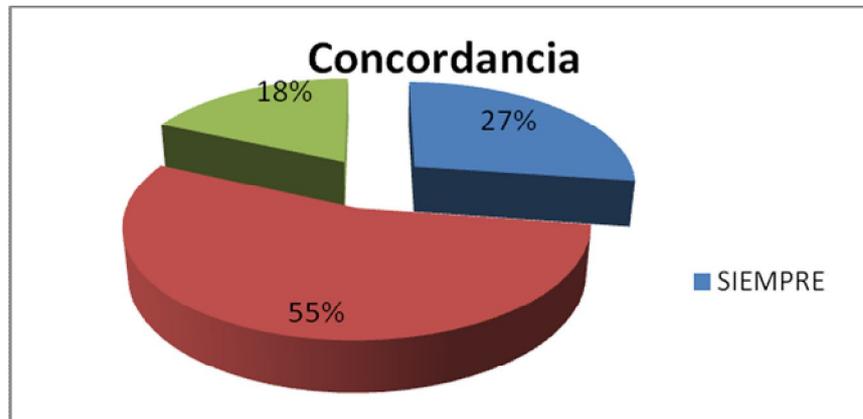
Cuadro N° 9 Concordancia

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	3	27%
ALGUNAS VECES	6	55%
NO SIEMPRE	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 10 Concordancia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

Se hace referencia a la conceptualización relacionada con la importancia de la administración financiera, los objetivos y funciones del administrador financiero, el entorno financiero en que se desenvuelve. Todo, para resaltar que para la toma de decisiones efectiva, debe tenerse la información adecuada. Se hace el diagnóstico de la empresa por medio del análisis y planificación financiera para determinar los aspectos que deben mejorarse para la maximización de las utilidades y del capital. Analiza finalmente, los criterios sobre la administración de los recursos financieros en esta empresa.

8. ¿Se debe tener la habilidad para el manejo efectivo de los recursos financieros?

Cuadro N° 10 Habilidad

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 11 Habilidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

9. ¿Considera usted que se debe elaborar anualmente el presupuesto institucional para un mejor manejo de los recursos financieros?

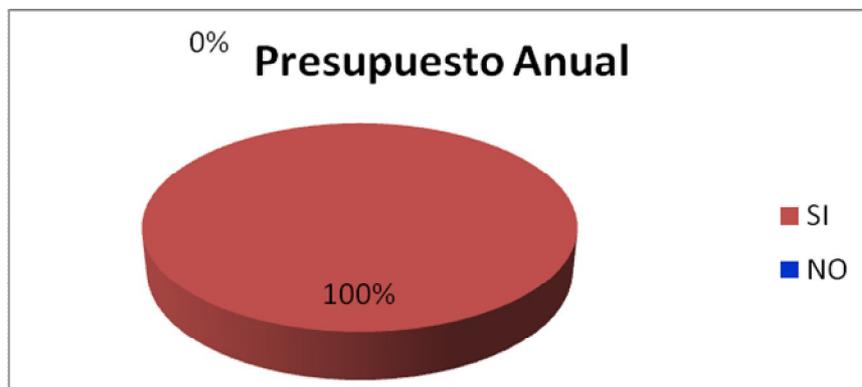
Cuadro N° 11 Presupuesto Anual

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 12 Presupuesto Anual



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

El control presupuestario, es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

La presupuestación anual y el control son procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

10. ¿Estaría dispuesto a brindar su colaboración y experiencia en la elaboración del presupuesto anual de la Institución?

Cuadro N° 12 Colaboración y Experiencia

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Grafico N° 13 Colaboración y Experiencia



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Interpretación

Las empresas son conjuntos de personas que trabajan formando equipos, que están coordinados y tienen objetivos comunes. Son dinámicas y en ellas las personas desempeñan diferentes roles que muchas veces varían y se adaptan continuamente a circunstancias y situaciones cambiantes.

Colaborar y trabajar en equipo requiere compartir información, discutir, negociar, planificar, preparar y aprobar proyectos y programas de actuación, realizar tareas y ejecutar acciones de manera coordinada. Todo ello constituye una actividad compleja, que exige disponer de un entorno adecuado para que se realice de manera eficiente.

4.3 Verificación de la Hipótesis

FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS 3 Y 7	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Siempre	Algunas veces	No Siempre	
SI	2	3	1	6
NO	1	3	1	5
TOTAL	3	6	2	11

FRECUENCIAS ESPERADAS

CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2	1,63	0,37	0,1369	0,08
3	3,27	-0,27	0,0729	0,00
1	1,09	-0,09	0,0081	0,01
1	1,36	-0,36	0,1296	0,10
3	2,72	0,28	0,0784	0,03
1	0,93	0,07	0,0049	0,00
11	11			0,22

1. Formulación de la Hipótesis

Ho: El diseño y elaboración del Presupuesto 2010 del Club Social, Deportivo y Cultural Tungurahua SI permitirá una adecuada administración de los Recursos Financieros.

H1: El diseño y elaboración del Presupuesto 2010 del Club Social, Deportivo y Cultural Tungurahua NO permitirá una adecuada administración de los Recursos Financieros.

2. Definición del modelo matemático

Chi-cuadrado

3. Nivel de significación

$$\alpha = 0.05$$

4. Distribución muestral

$$GI = (f-1)(c-1)$$

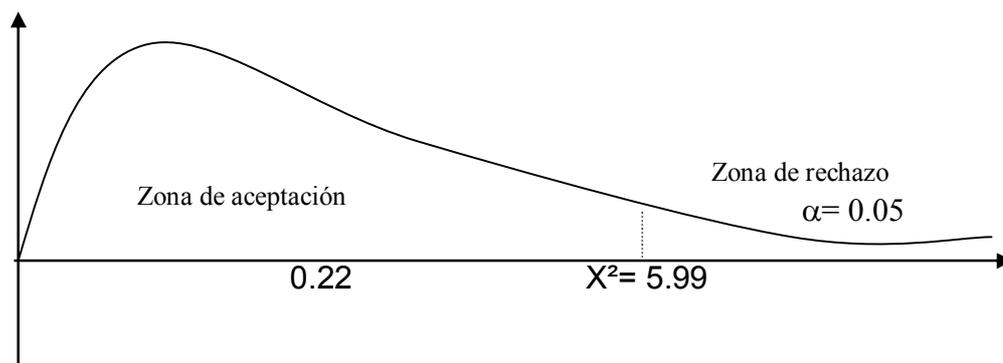
$$= (2-1)(3-1)$$

$$= (1)(2)$$

$$= 2$$

Con 2 GI anexo 4 tenemos 7.82

5. Región de rechazo



6. Cálculo matemático

O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2	1,63	0,37	0,1369	0,08
3	3,27	-0,27	0,0729	0,00
1	1,09	-0,09	0,0081	0,01
1	1,36	-0,36	0,1296	0,10
3	2,72	0,28	0,0784	0,03
1	0,93	0,07	0,0049	0,00
11	11			0,22

7. Decisión

El valor calculado es menor que el valor obtenido en el anexo 4, por lo tanto aceptamos la H_0 , que dice “El diseño y elaboración del Presupuesto 2010 del Club Social, Deportivo y Cultural Tungurahua SI permitirá una adecuada administración de los Recursos Financieros”. Por lo que se recomienda diseñar y elaborar el presupuesto institucional 2010.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Analizando las respuestas a la encuesta planteada se establece la necesidad de presupuestar en las diversas áreas del Club Tungurahua, para saber hacia donde se encamina la gestión de la institución y la calidad del servicio que se oferta a sus socios y comunidad en general.
- Mediante el desarrollo de la Investigación se determinarán las políticas de desarrollo y control presupuestal.
- Para tener un mayor control de los gastos e inversiones de los recursos financieros de la institución es necesario identificar los indicadores principales que coadyuven a cumplir con el mismo.
- Es necesario diseñar, elaborar y ejecutar el presupuesto 2010 para el Club Tungurahua de acuerdo a un modelo institucional.

5.2 Recomendaciones

- Aplicar las políticas de desarrollo y control presupuestal con el criterio de los directivos del club, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, exponiendo en forma clara y concreta por medio de manuales e instructivos, cuyo propósito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

- Desarrollar y sugerir una tabla de indicadores para el control presupuestal del Club Tungurahua de la ciudad de Ambato.
- Elaborar y ejecutar el presupuesto 2010 para el club Tungurahua, aplicando políticas, objetivos y sugerencias de todos los involucrados en el desarrollo y control del mismo.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: Presupuesto 2010 del Club Tungurahua de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora: Club Social, Deportivo y Cultural Tungurahua.

Beneficiarios: Departamento Administrativo, Dependencias, Socios..

Ubicación Sectorial.- Avda. Miraflores y Rodrigo Pachano

Tiempo estimado para la ejecución: Segundo Semestre del año 2010.

Equipo técnico responsable: Gerente, Coord. Alimentos y Bebidas, Secretaria y Contadora general

Costo.- el costo estimado de la propuesta será de \$ 500, mismo que será asumido por el Club Tungurahua.

6.2 Antecedentes de la propuesta

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración pública, al someter el Ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones.

Siguiendo dicho postulado el Club Social, Deportivo y Cultural de la ciudad de Ambato necesita presupuestar sus gastos, ingresos e inversiones; para ello es importante conocer sus actividades que se detallan a continuación:

- Organización de eventos y alquiler de salones
- Servicio de bar, restaurante y cafetería
- Escuelas deportivas

ORGANIZACIÓN DE EVENTOS.- Estos se realizan para rescatar y resaltar el nivel cultural de la provincia, se realizan conferencias de todo tipo, fiestas (recepciones) y fiestas propias del club, cuando los socios desean alquilar el salón EL SUEÑO, este es cobrado, el resto de actividades es solventado por el club mismo.

SERVICIO DE BAR, RESTAURANTE Y CAFETERIA.- Este cuenta con un Jefe de Bebidas y Alimentos, el es chef, a pesar de no contar con una preparación universitaria, es una persona muy experimentada en el tema, el es el encargado de todo el personal que se desempeñan como: Administrador y Coordinador de Alimentos y Bebidas, al encargado de compras y pagos de proveeduría, servicio de mesas, jefe principal cocina y bar tender, es el encargado de realizar presupuestos para el costeo de cada evento, pero la mayoría de estos no se siguen al pie de la letra ya que presidencia los cambia. El dinero que se recauda en esta actividad sirve para solventar esta actividad, pero también realiza préstamos para la solvencia de caja chica de ORGANIZACIÓN DE EVENTOS Y ESCUELAS DEPORTIVAS.

ESCUELAS DEPORTIVAS: Para el desarrollo de esta actividad se realiza el cobro mensual de una tarifa por este servicio que se ofrece, se realizan eventos locales, nacionales e internacionales.

6.3 Justificación

El presupuesto es importante, porque no permite proyectar los recursos físicos y/o monetarios que necesitaremos como organización para alcanzar una serie de objetivos o contribuir al cumplimiento de la misión de la empresa, para alcanzar la visión.

Esa previsión nos permite evaluar si contamos o no con los recursos adecuados y en las cantidades necesarias, por ejemplo si los recursos financieros luego de la planeación no son suficientes, sabemos que debemos recurrir al mercado de capitales y financiarnos, y al tener tiempo de sobra (por ser una anticipación) tendremos la oportunidad de escoger la mejor opción de financiación. O en el caso de los recursos humanos podremos capacitarlos para obtener los resultados deseados.

Al presupuestar tenemos una serie de planes de acción y lo más importante de presupuestar, es que al final del periodo presupuestado, podemos darnos cuenta de los resultados obtenidos sean los esperados o no. No quiero decir que el propósito del presupuesto sea el de arrojar resultados no deseados, si no que sabremos que fallo en este periodo para tenerlo presente en la presupuestación del próximo periodo.

Se escogió la realización del presupuesto institucional, ya que el club no tiene, es decir no cuenta con la planificación y organización financiera, a pesar de contar con una Contadora, auxiliar y con un Tesorero(que es un socio y es elegido por el resto del Directorio), no se realizó esta acción por desconocimiento o falta de organización.

Este tema para es muy importante, ya que en la estancia en el club se ha podido percibir cierta desorganización.

6.4 Objetivos de la propuesta

6.4.1 Objetivo General

Estructurar el Presupuesto 2010 como parte de la Planificación Estratégica para el manejo de los Recursos Financieros del Club Tungurahua de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer las cuentas y rubros para Obras de construcción del Club Tungurahua.
- Determinar las Inversiones/Adquisiciones proyectadas por el Club.
- Presupuestar los gastos de Personal; sueldos, salarios y prestaciones sociales.
- Proyectar los gastos de programa tales como cursos, seminarios, eventos, capacitaciones que estime conveniente el Club Tungurahua.
- Cuantificar los gastos corrientes en los que se halla inmerso el Club Tungurahua.

6.5 Análisis de Factibilidad

6.5.1 Factibilidad Organizacional

La propuesta planteada es factible para ser ejecutada por la entidad ya que se cuenta con la apertura de los directivos de la institución y del personal involucrado en el manejo económico financiero.

6.5.2 Factibilidad Económico – Financiero

La empresa dispone de recursos económicos y financieros para observar los costos de investigación, que no requiere de un costo elevado: La presente propuesta contribuirá al mejoramiento de la información contable y financiera por cuanto se dispondrá de herramientas que coadyuven a un mejor manejo y control económico financiero.

6.5.3 Factibilidad Legal

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Capítulo XIV

DE LOS CLUBES

Art. 48.- Para obtener personería jurídica los clubes deben acreditar:

- a) Un mínimo de cincuenta socios activos;
- b) Todos los socios deberán poseer cédula de ciudadanía o identidad;
- c) Contar con sede social, que debe estar situada en la población en el domicilio del club; y,
- d) Acreditar la participación de por lo menos en tres deportes y los demás requisitos que determina la ley y los correspondientes reglamentos.

Art. 49.- Obtenida la personería jurídica, es obligación de los clubes afiliarse al organismo deportivo de su jurisdicción o a una Federación Ecuatoriana por Deporte si practica el alto rendimiento deportivo y tener actividad corporativa.

Art. 50.- En caso de que la Federación Provincial correspondiente se negare a dar su informe favorable para la aprobación de un estatuto de un club, el Presidente del Directorio Provisional designado por su asamblea de constitución, presentará un reclamo ante la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, quien resolverá lo pertinente, en un plazo máximo de siete días contados a partir de su recepción. En caso que la Federación Deportiva Nacional de Ecuador no resuelva este reclamo dentro del plazo señalado en este artículo, se entenderá resuelto favorablemente.

6.6 Fundamentación

Desarrollo del proceso de presupuestación

El presupuesto es la herramienta para la planificación y la toma de decisiones. Cuantifica el planeamiento, valorizando el proceso en sí y llevándolo a términos monetarios y concretos.

El trabajo consiste en partir de una situación inicial “A”, agregarle toda una tarea de presupuestación “B”, para llegar a la situación “C”, que es el resultado final del proceso y cuyos elementos concretos de información consisten en *un presupuesto económico, un presupuesto financiero, y un balance final proyectado*. Todo a un lapso determinado, que puede ser un año o más.

La situación original “A” indica la realidad de la cual se parte, es decir el estado de situación patrimonial. El trabajo de presupuestación es lo que denominamos “B” y consta de varias partes:

1. Fijación de los valores estimados de las variables o “asunciones presupuestarias”:

Como estamos refiriéndonos a períodos futuros, en ellos los comportamientos de las variables económicas involucradas no serán idénticos a los actuales, sino que, probablemente fluctúen, modificando, por lo tanto, las situaciones de ingresos-egresos que se está verificando actualmente. Dentro de las variables a considerar, hay algunas sobre las que la empresa tiene control pleno, otras sobre las que tiene control parcial y otras que directamente NO controla.

Entre las primeras, se encuentra el rubro remuneraciones. En el grupo de control parcial, podemos encontrar los precios de venta, los cuales son determinados por la propia empresa, pero considerando fuertemente las acciones de los

competidores y consumidores finalmente, existen variables no controlables tales como el nivel de inflación o el tipo de cambio.

Es importante destacar que es menester considerar estimativamente los valores que estas variables van a sumir durante el período de vigencia de los presupuestos a preparar, tanto para las consideraciones “internas o controlables”, como para las consideraciones “externas o no controlables”. Esto significa estimar los valores de las siguientes variables:

- Tasa de inflación de la economía en general.
- Tasa de variación de precios de los productos de nuestro mercado.
- Tasa de variación de precios de nuestros insumos.
- Variación en el tipo de cambio con respecto a otras monedas en las que se efectúen transacciones de importación o exportación.
- Tasa de variación de los salarios.
- Política de comercio exterior.
- Niveles de tasas de interés activas y pasivas vigentes durante el período.
- Crecimiento o decrecimiento de los segmentos de mercados en que se mueven nuestros productos.

Esa determinación de valores de las variables en juego es lo que denominamos “asunciones”, que conforma el conjunto de hipótesis válidas que se tomarán posteriormente en cuanto a confeccionar todos los presupuestos parciales que finalmente se integrarán en el presupuesto económico, el financiero y el balance proyectado.

2. Plan de cuentas

En el armado del presupuesto, se deben estimar todos los rubros de ingresos, egresos y movimientos de cuentas patrimoniales que impliquen transacciones que se va a realizar el ente durante la vigencia del período presupuestario. Es como si se hiciera la contabilidad, pero en forma estimada. Se van a registrar todas las

transacciones en forma previa, asentando todos los movimientos y confeccionando estados de resultados proyectados mensuales, junto con balances también mensuales, a los que se agregarán presupuestos financieros que darán la posición caja, o sea el rubro disponibilidades que va a quedar o faltar mensualmente.

La apertura de los rubros con que deberá ser elaborado cada uno de ellos debe ser igual que el plan de cuentas del sistema contable. De otro modo, sería imposible efectuar comparación alguna entre presupuestos y datos reales para preparar informes de control.

Al ir transcurriendo el tiempo y verificándose los hechos reales, esos mismos movimientos se consignarán en el sistema contable oficial de la compañía (el real), surgiendo de la comparación entre ambos informes de control y de desvíos.

Al momento de confeccionar el plan de cuentas, debe tenerse presente la apertura de rubros que se desea, a efectos de control presupuestario, y, al momento de elaborar los presupuestos, debe también tenerse e cuenta la apertura de rubros existentes en los sistemas contables vigentes.

3. Presupuestos parciales elaborados por las distintas áreas de la organización

Los presupuestos económico y financiero, al igual que el balance proyectado, son el resumen surgido de la consolidación y recopilación de una serie de presupuestos parciales preparados en diferentes áreas de la organización.

El sistema presupuestario persigue básicamente 2 objetivos:

- Poseer una estimación cuantificada del futuro, para poder vislumbrar los escenarios a los que deseamos llegar y predefinir las acciones que se deben tomar, pudiendo incluso, existir diferentes presupuestos alternativos con

distintos cursos de acción, entre los que se elegirá el más adecuado según el contexto que se vaya presentando. Lo cual permitirá ganar tiempo y eficacia en la toma de decisiones.

- Determinar un parámetro de control que permita medir desempeños y gestión de todas las áreas de la organización.

Dentro de este contexto, hay 2 variantes que puede asumir la forma de presupuestar, no son excluyentes, sino absoluta y necesariamente complementarias:

- Estimar lo que va a pasar en el futuro;
- Realizar esa estimación teniendo como parámetro objetivos predefinidos y cuantificados que sirvan como metas a cumplir o resultados a obtener por cada una de las áreas.

¿Qué significa eso en términos prácticos?

Una vez que fueron establecidas sus metas en términos de rendimiento, eficiencia, calcular los recursos que necesita para alcanzar dichos objetivos y luego llevarlos a valores monetarios para transformarlos en un presupuesto. Por lo tanto, en el proceso presupuestario siempre existen objetivos globales para toda la organización y parciales para cada una de las áreas.

Es necesario evitar el trabajo descoordinado e individualista de los diferentes sectores, buscando que todos se alineen detrás de los mismos objetivos a través de actividades cooperativas y coordinadas.

El proceso total tiene varios componentes esenciales que constituyen una verdadera cultura presupuestaria:

- Debe ser impulsado de lo más alto de la organización para que tenga éxito como sistema.
- Posee el valor de la conducta pro-activa que prevé acciones.
- Permite preparar cursos de acción alternativos.
- Obliga a pensar a cada persona/sector cuáles son sus objetivos y los recursos que necesita.
- El verdadero valor está en el proceso participativo y global de toda la organización, mucho más que en el resultado final.
- Brinda un parámetro de control de gestión.

Describamos brevemente el ciclo:

Una vez establecidos los objetivos generales y particulares, la secuencia consiste en que diferentes sectores preparen distintos presupuestos de acuerdo con los objetivos particulares que les fueron fijados.

Analicemos el proceso: primero, se debe confeccionar el presupuesto de ventas. A partir de ahí, y teniendo en cuenta la política de inventarios y los niveles reales de stock, se deben hacer planes de producción, de los cuales surgirán planes de compras de MP y de costos todos los sectores fabriles involucrados. Se deberán realizar presupuestos de costos de comercialización para cumplir con aquellas ventas pronosticadas, y de costos de todos los otros sectores que no sean los de producción (administración, investigación y desarrollo etc.). De las especificaciones de los productos y los precios de compra de MP estimados para el período surgirá el costo de MP a incluir en el presupuesto económico, mientras que el costo de conversión será determinado por el sector de costos a partir de los datos de recursos y niveles de actividad que surjan de los planes de producción ya establecidos para cumplir con los presupuestos de ventas.

Tendremos también los datos de las depreciaciones que surgirán de la contabilidad, más la estimación de las nuevas depreciaciones que aparezcan como consecuencia del presupuesto de inversiones que cada sector realice, el cual

incluirá el alta de activos, cuya repercusión en el presupuesto económico será a través de las nuevas depreciaciones. Finalmente, a partir de los datos que surgen de los diferentes módulos de información financiera, surgirán el presupuesto financiero base y posteriormente el presupuesto financiero operativo. Del registro de los movimientos o transacciones que están involucradas en todos los presupuestos mencionados, aplicadas a los saldos iniciales del balance, surgirá el balance o estado de situación patrimonial proyectado al cierre del período que se presupuesta.

Este proceso termina, en un trípode que podemos definir como “*presupuesto económico, presupuesto financiero y balance proyectado*”.

Existen sustanciales diferencias según el tipo de empresa:

- Empresas de capital cerrado en la que los dueños desempeñan el rol de dirección o están a cargo de la gestión.
- Empresas de capital cerrado en las que los dueños delegan el manejo del negocio en el management contratado.
- Empresas de capital abierto, que cotizan en bolsa y son realmente sociedades anónimas.
- Empresas públicas que pertenecen al Estado, cuya gestión debe quedar en manos de personal designado a tales efectos.
- Empresas multinacionales con filiales en distintos países.

Estos 5 tipos de empresas determinan procesos y tiempos completamente diferentes para la probación de los planes de presupuesto.

4. Cronograma

El presupuesto tiene un período de vigencia, supongamos de un año desde 01-01 al 31-12.

Modelo tentativo:

- Determinación de objetivos totales de la compañía, cuantificación y comunicación a las diferentes áreas por parte del organismo máximo.
- Establecimiento de pautas y valores de las variables a considerar como posibles de estar vigentes en el período presupuestario.
- Confección del presupuesto de ventas en unidades, valores y condiciones de venta, función a cargo del área comercial.
- Elaboración de costos de comercialización necesarios para dicho presupuesto de ventas.
- Fijación de la política de stocks por producto.
- Preparación del plan de producción global del año para cumplir con los planes de ventas y stocks predefinidos. A cargo de planeamiento de la producción.
- Generación simultánea del presupuesto de recursos necesarios a utilizar por parte del área productiva tarea a cargo de producción.
- Confección del plan de compras de insumos para poder cumplir con el plan de producción anterior.
- Comunicación a compras de dicho plan.
- Valorización por parte de compras, del plan de adquisiciones de MP.
- Elaboración del plan de inversiones para el área de producción, para poder valorizar los montos de equipos o instalaciones a incorporar.
- Preparación del presupuesto de costos de todos los sectores de servicio al área fabril.
- Elaboración del presupuesto de costos de administración referido a todos los sectores de dicha área.
- Confección del presupuesto de costos de investigación y desarrollo.
- Creación, por parte de los distintos sectores involucrados, de información financiera, sobre lo que se realizará la proyección de ingresos y egresos que constituirá el presupuesto financiero.
- Valorización del rubro “personal” por parte del área de RRHH.
- Cálculo de costos unitarios predeterminados de los productos, a efectos de su posterior inclusión en el presupuesto económico.

- Confección del presupuesto financiero base en función de los ingresos y egresos que surgen de los diferentes módulos de información financiera mencionados.
- Preparación del presupuesto económico sobre la base de los presupuestos parciales e información proveniente del presupuesto financiero base, respetando el criterio del devengamiento y neteado de los efectos financieros de las partidas.
- Elaboración del presupuesto financiero operativo sobre la base de las diferentes decisiones de ajuste y equilibrio adoptadas en materia de financiamiento de déficit y colocación de superávit.
- Preparación del balance proyectado final, sobre la base del registro teórico de las transacciones presupuestadas en el período, que son las mismas que dieron origen a los presupuestos económico y financiero recién elaborados.

Lo importante de remarcar es que los tiempos y el cronograma puntual en cada empresa deben ser establecidos por el sector de planeamiento y control, que además, se debe encargar de monitorear su cumplimiento para llegar al buen término del proceso presupuestario. En el caso de compañías multinacionales, suele llevar más tiempo porque interviene más niveles, y los presupuestos sufren un proceso de consolidación a nivel regional para llegar a la de nivel mundial y la aprobación.

5. Recopilación y resumen de información.

Se procede en este punto a recopilar, ordenar y filtrar toda la información concerniente al diseño del presupuesto institucional.

6. Armado y registro de los presupuestos

Se arma y registran los presupuestos de acuerdo a las cuentas establecidas previamente y siguiendo el cronograma realizado con anterioridad.

El registro y armado de los mismos consiste en su contabilización.

7. Aprobación y puesta en vigencia.

Sobre la aprobación y puesta en vigencia, una vez aprobado el presupuesto integral de la compañía, no quedan dudas de que se transforma en una herramienta fundamental, que tendrá, posteriormente, un esquema de control presupuestario analizando los datos reales versus los presupuestados, midiendo desvíos y desencadenando procesos de corrección.

6.7 Metodología. Modelo Operativo

Crece cada día la relevancia que los empresarios le asignan a los presupuestos dentro de sus empresas, y la razón de este cambio de mentalidad se basa en sus múltiples beneficios: desde evaluar la rentabilidad proyectada de un negocio, conocer la limitación de los importes a gastar, definir la asignación de fondos a distintos rubros o productos, poder estimar el cálculo de ganancias futuras, entre otros.

Se puede definir “**presupuesto**” como la reseña del plan de acción de una empresa en un período determinado de tiempo expresado en dinero. El presupuesto exterioriza la forma en que se van a cumplir los objetivos propuestos por la dirección de la empresa.

Paso a paso del ciclo presupuestario:

1. Fijación de Metas: Se consideraron las metas fijadas por la dirección del Club.
2. Se obtuvieron datos provenientes de diversas fuentes de información, tanto internos como los referidos al contexto, por ejemplo estadísticas de inflación, de mano de obra, del sector, indicadores varios.
3. Consolidación de Información: De acuerdo a los datos que se han obtenido en los pasos anteriores, se elaboró la información de cada unidad de negocio o

producto y se pueden confeccionar diferentes presupuestos: financiero, económico y balance proyectado.

4. Revisión y Aprobación por cada sector y posteriormente por la dirección a los efectos de su puesta en marcha.
5. Comunicación y Puesta en práctica de todas las políticas adoptadas. Cada integrante de la organización debe actuar en virtud de las metas planteadas.
6. Control mensual y Análisis de los resultados obtenidos versus los proyectados, definiendo acciones para la corrección de los desvíos.

Es de suma importancia la evaluación de la eficacia presupuestaria (control posterior), ya que resulta relevante a la hora de adoptar estrategias y tomar decisiones.

Tips:

1. Identificar las tareas que deberán desarrollarse en todo el período de presupuestación
2. Calcular el tiempo que demandará cada una de las etapas.
3. Preparar un cronograma minucioso en el que se determinen las fechas clave a cumplir para cada sector que participe en la confección del presupuesto.
4. Comenzar las tareas en la fecha más cercana posible a la puesta en marcha de la ejecución presupuestaria, a fin de contar con información actualizada.

Políticas Presupuestales que deberá tomar en cuenta el Club Tungurahua

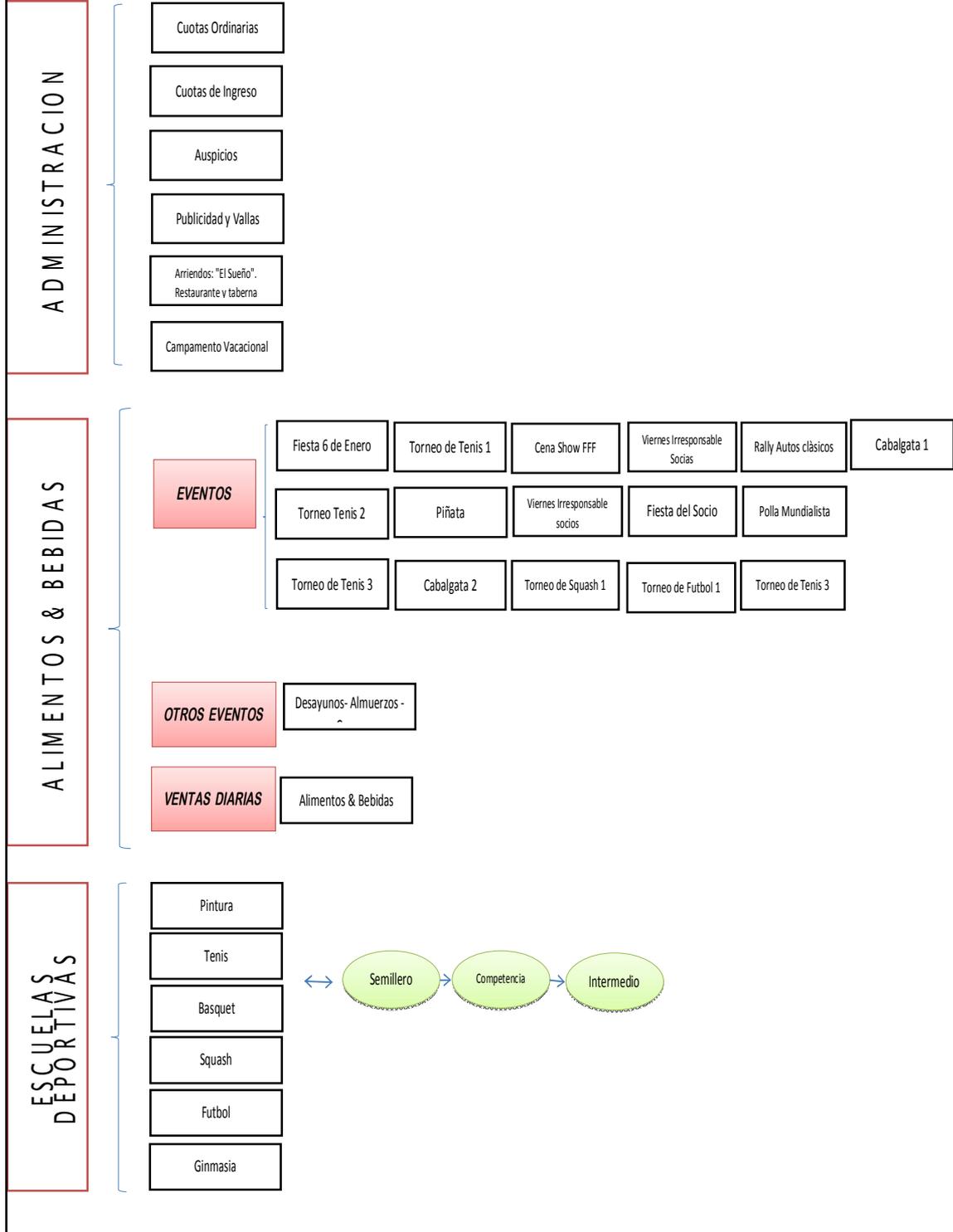
Decir que un presupuesto tuvo éxito, o que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido idénticos a los presupuestados, sino que se tuvo una mejoría en la empresa logrando una mayor eficiencia en la operación.

En base a ello para elaborar el Presupuesto 2010 del Club Tungurahua fue necesario a parte de aplicar los conocimientos teóricos, tomar en consideración los componentes que son la razón de ser de la Institución; siendo los mismos:

- Ingresos y Gastos Administrativos
- Ingresos y Gastos Escuelas Deportivas
- Ingresos y Gastos Alimentos y Bebidas

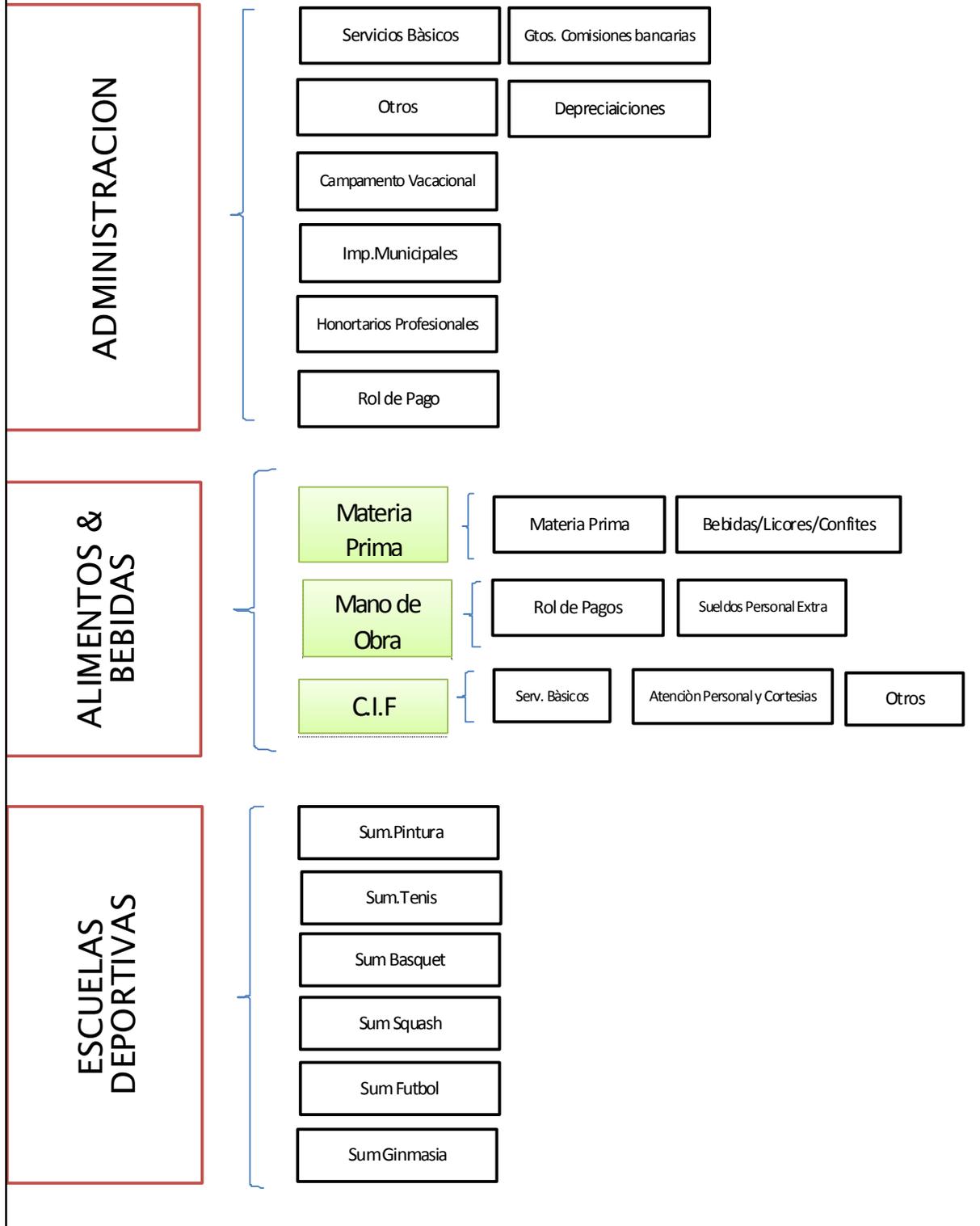
CLUB TUNGURAHUA

DIAGRAMA DE INGRESOS



CLUB TUNGURAHUA

DIAGRAMA DE GASTOS



Para que los presupuestos logren su cometido de forma satisfactoria, las personas encargadas de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos, que se explican a continuación:

- 1. Conocimiento de la Empresa.** Es muy importante tener conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que si un presupuesto no se elabora de acuerdo a las características principales, no tiene razón de ser y no servirá. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra.

El conocer los objetivos y políticas de la empresa es de gran utilidad. Los primeros van a indicar a dónde se quiere llegar, van a señalar el campo de operaciones, especificarán su tamaño y horizontes esperados y definen sus funciones; éstos deben ser establecidos cuidadosamente, y de forma que sean alcanzables. Las segundas serán las directrices a seguir para saber cómo enfrentar a las distintas situaciones que se presenten; representan actitudes o puntos de vista que la compañía procura mantener en forma consistente en todas sus operaciones.

En cuanto a lo que se refiere a la organización, es importante que exista un organigrama general y otro por cada departamento para definir claramente las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, pues en la elaboración del presupuesto intervendrán los gerentes de cada área así como los subordinados.

- 2. Total apoyo de la alta gerencia.** Para su buena realización y desarrollo es indispensable asegurar de que los directivos apoyen la implantación del presupuesto. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y un patrón de control comparando lo presupuestado contra lo real.
- 3. Exposición del plan o política.** Una vez que se han definido claramente los criterios de los directivos respecto al plan, se necesitará difundirlos en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Esto tiene como fin

informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto. En dichos métodos también se incluirá el período que abarcará el presupuesto, las formas que se usarán con instrucciones para saber cómo llenarlas, y toda la información necesaria.

Es muy importante que las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto estén de acuerdo con ello y conozcan bien cuál será su labor para que sea más fácil el trabajo. En algunas empresas puede existir la necesidad de capacitar al personal de nivel gerencial para obtener mejores resultados.

- 4. Coordinación para la ejecución del plan o política.** Para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, es necesaria la presencia de una persona que actúe como coordinador de todos los departamentos que intervienen en el plan. A esta persona se le denomina Director del Presupuesto.

Lógicamente, esta responsabilidad debe recaer en manos de un funcionario con preparación técnica y con un conocimiento amplio de la compañía en cuanto a su organización y aspecto financiero, así como del sistema contable de la entidad, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las necesidades de ésta, porque el Director del Presupuesto va a ver la empresa de manera global.

Para sincronizar las actividades de cada departamento debes elaborar un calendario en el cual se indiquen las fechas en las que cada departamento deberá tener lista la información necesaria para que otros puedan desarrollar las estimaciones. Toda esta información, al igual que el calendario de actividades, las debe manejar el Director del Presupuesto.

- 5. Fijación del Período Presupuestal.** Otro de los requisitos indispensables para poder ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. Esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones del negocio. Lo más conveniente es hacer coincidir las

estimaciones con los resultados para que se puedan llevar a cabo las comparaciones y hacer las correcciones necesarias. En caso contrario, probablemente los resultados no serían significativos.

En resumen, es aconsejable establecer períodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo planeado, con el fin de detectar desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente.

- 6. Dirección y Vigilancia.** Una vez que el plan ya ha sido aprobado, cada departamento empezará a elaborar su presupuesto con las recomendaciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes.

El siguiente paso será revisar periódicamente las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas.

Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, y que la persona encargada de vigilarlo posea los conocimientos necesarios para ver que se cumpla y se lleven a cabo las modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la empresa.

6.8 Administración

La Administración de la Propuesta estará a cargo de la Contadora, Jefe de Alimentos y Bebidas del Club apoyada por la Investigadora.

El monitoreo se lo hará en base al cumplimiento de indicadores de gestión y presupuesto previamente definidos con los involucrados.

6.9 Previsión de la evaluación

EVALUAR							
Interesados en evaluar	Porque	Para qué	Qué	Quién	Cuándo	Cómo	Con qué
Gestión Administrativa	Los presupuestos requieren de un ejercicio mental. No basta idear números aleatoriamente, sino darles una razón	Para saber las condiciones en las que se encuentra el Club y hacer proyecciones sobre el rumbo que tomará el mismo, así como evaluar su desempeño en cualquier momento	Ingresos y Gastos Administrativos Ingresos y Gastos Escuelas Deportivas Ingresos y Gastos Alimentos y Bebidas	Directorio Gerencia Contabilidad	En forma anual	Realizando comparaciones con presupuestos anteriores y visionando escenarios económicos, políticos y sociales	Indicadores de Gestión Financiera y Gestión Presupuestal

Elaborado por: Carolina Andrade

BIBLIOGRAFIA:

- ARELLANO**, Gisela; *Guía Práctica de administración presupuestaria y tributaria.*
- BURBANO**, Jorge (2005) *Presupuesto; Enfoque de Gestión, Planificación y Control de Recursos*, tercera edición, Editorial McGraw-Hill.
- GUEVARA**, Janeth (2003) *Elaboración de un manual específico de Contabilidad y presupuesto para el Ilustre Municipio de Cevallos.*
- IZA**, Gilda (2004) *Diseño de un sistema presupuestal para la Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua.*
- JIMENEZ**, Nelly (1994) *Política presupuestaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UTA Ltda.*
- LOPEZ**, Lorena (2004) *Guía para la cátedra de Administración presupuestaria para sexto curso.*
- MORETA**, Diana (2004) *Sistema de presupuesto y su incidencia en la gestión de la Asociación de la Juntas Parroquiales Rurales de Tungurahua.*
- OCEANO CENTRUM** (2004) *Contabilidad de Gestión: Presupuestaria y de Costos*, edición original, Editorial McGraw-Hill.
- OCEANO CENTRUM** (2008) *Contabilidad de Gestión: Presupuestaria y de Costos*, edición original, Editorial McGraw-Hill.
- RODRIGUEZ**, Ricardo (2004) *Costos Aplicados a hoteles y restaurantes*, tercera edición, Eco ediciones.
- ROJAS**, Gilberto (1999) *Elementos de Administración Presupuestaria*, tercera edición, Eco ediciones.
- USHIÑA**, Luis (2006) *Manual Técnico de Gastronomía CUISSINE.*
- ZAPATA**, Pedro (2007) *Contabilidad de Costos*, Editorial McGraw-Hill.

