

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**



**LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA COMO  
HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Realizado por:  
Br. Marfi Vallenilla

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA.

Cumaná, Abril de 2009

## INDICE

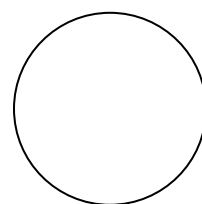
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
OBJETIVOS .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos .....	6
JUSTIFICACIÓN .....	7
MARCO METODOLÓGICO.....	9
NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	9
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	9
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	10
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	10
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	11
TECNICA Y PROCESAMIENTO DE ANALISIS DE DATOS.....	12
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	12
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	16
ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
1.1.PLANIFICACIÓN .....	ESTRATÉGICA.
.....	18
1.2.OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN .....	ESTRATÉGICA.
.....	21
1.3.IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN .....	ESTRATÉGICA
.....	23
1.4.CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN .....	ESTRATÉGICA
.....	

1.5.ELEMENTOS QUE INTEGRAN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.	25
1.6.EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	26
PASO N° 1: Identificación de la Misión Actual de la Organización, sus Objetivos y Estrategias.....	27
PASO N° 2: Análisis del Entorno Externo. ....	27
PASO N° 3: Identificación de Oportunidades y Amenazas. ....	28
PASO N° 4: Análisis de los Recursos de la Organización. ....	28
PASO N° 5: Identificación de Fortalezas y Debilidades. ....	29
PASO N° 6. Formulación de Estrategias.....	30
PASO N° 7. Implementación de Estrategias. ....	31
PASO N° 8. Evaluación de Resultados. ....	31
1.1.RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
CAPITULO II ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INFORMACION FINANCIERA PROSPECTIVA.....	35
2.1.LA INFORMACIÓN FINANCIERA.	35
2.2.CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.	35
2.3.LA PROSPECTIVA.	38
2.4.CARACTERÍSTICAS INDISPENSABLES DE LA PROSPECTIVA.	39
2.5.SEGUIMIENTO DE LA PROSPECTIVA.	40
2.6.ALGUNAS VENTAJAS DE LA PROSPECTIVA.	40

2.7.PRECAUCIONES	DE	LA	PROSPECTIVA.	
.....				41
2.8.ENFOQUES	PARA	ESTUDIAR	LA	PROSPECTIVA.
.....				42
2.9.LA	INFORMACIÓN		PROSPECTIVA.	
.....				43
2.10.LA	INFORMACIÓN	FINANCIERA	PROSPECTIVA.	
.....				
2.11.FACTORES PARA LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN FINANCIERA	PROSPECTIVA.			
.....				45
2.11.1.	EL PRESUPUESTO.			46
2.11.1.1.	Los Principales Elementos del Presupuesto son:			46
2.11.1.2.	Objetivos:			47
2.11.1.3.	Importancia del Presupuesto.			47
2.11.1.4.	Características del Presupuesto Empresarial.			48
2.11.1.5.	Ventajas del Presupuesto.			48
2.11.1.6.	Clasificación del Presupuesto.			49
2.11.2.ESTADO	DE	FLUJO	DE	EFFECTIVO.
.....				50
2.11.2.1.	Características del Estado de Flujo de Efectivo.			50
2.11.2.2.	Objetivos del Estado de Flujo de Efectivo.			52
2.11.2.3.	Identificar los cambios en los activos productivos.			52
2.11.2.4.	¿Quién es el responsable de administrar el flujo de efectivo?			53
2.11.2.5.	Metodología para elaborar el Flujo de Efectivo.			54
2.11.2.5.1.	Método Directo			55
2.11.2.5.2.	Método Indirecto			56
2.11.3.COSTOS	DE		PRODUCCION.	
.....				62
2.11.3.1.	Importancia del Costo de Producción.			63

2.11.3.2.	Clasificación de los costos de producción. ....	63
2.11.3.3.	Características de los costos fijos y variables. ....	64
2.11.3.4.	Características de los costos fijos: .....	64
2.11.3.5.	Características de los costos variables: .....	65
2.11.4.LOS	ESTADOS FINANCIEROS.	
.....		
2.11.4.	Objetivo de los Estados Financieros.....	
2.11.5.LOS	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.	
.....		
		69
2.11.6.ESTADO	DE RESULTADO PROYECTADO.	
.....		
		71
2.11.7.EL	BALANCE GENERAL PROYECTADO.	
.....		
		72
2.11.8.REPORTES	DE OPERACIONES.	
.....		
		74
2.11.8.1.	Elementos que contiene el reporte de operaciones: .....	75
2.11.8.2.	Cómo hacer el Informe de un Proyecto de Manejo de Información. ....	75
CAPITULO III EL USO DE LA INFORMACION FINANCIERA PROSPECTIVA		
EN LA PLANIFICACION FINANCIERA. ....		
		81
3.1.DETERMINACION	DE NECESIDADES	
.....		
		81
3.2.....	MEDIDAS	
.....		
		83
3.3.TÉCNICAS	APLICADAS.	
.....		
		86
3.3.1.	Estas técnicas son tales como: .....	87
3.3.1.....	PRESUPUESTO.	
.....		
		87
3.3.2.	ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO. ....	88

3.3.3. BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO. ....	89
3.3.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	92
3.4.MEDIDAS DE CONTROL PARA VERIFICAR EL USO ADECUADO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA. ....	94
3.5.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS, MEDIDAS Y TÉCNICAS APLICADAS CON LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA EN LA PLANIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	96
CONCLUSIONES .....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	105







## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico con todo mi corazón y el amor.

A Dios: Por darme la vida y la sabiduría para salir adelante en mi carrera.  
Gracias señor.

A la virgen del valle: Por estar a mi lado protegiéndome cada segundo de vida.

A Paula Marchan: Mi madre y Padre a la vez; por tu fortaleza, por resolver en momentos difíciles mostrándome esa gran valentía ante los obstáculos y tus lecciones de vida fueron los que me dieron la fuerza para alcanzar una de mis metas. Gracias por apoyarme en todo momento; Eres la mejor de las madres. TE AMO MUCHO mamita bella.

A Yensy Marchan: Mi hermanita, Por tu apoyo cuando más lo necesitaba y tus consejos tan útiles, ofreciéndome así los medios para lograr esta meta que más que nadie sabes esperaba. Mil gracias por estar siempre a mi lado. Eres una gran mujer. TE AMO hermanita.

A mis hermanos: José Gregorio, Elvis, Karina, Pachi, con todo cariño esperando les sirva de motivación, como muestra de que lo que nos proponemos en la vida, con esfuerzo y dedicación lo podemos lograr con el favor de Dios. Gracias por apoyarme y estar allí. LOS QUIERO MUCHO.

A mi novio: Jean Carlos, por estar a mi lado apoyándome siempre en cuanto podía. Gracias amor. TE ADORO demasiado.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgen por estar siempre a mi lado llenándome de bendiciones y salud para así poder culminar una de mis metas que tanto he deseado en mi vida profesional.

A mi madre: Paula Marchan, por darme la vida, y ser el pilar en que apoyarme cuando más la necesitaba y por estar pendiente en cada detalle. Te admiro muchísimo. Gracias mami.

A mi hermana: Yensy Marchan, por ser mi segunda madre en momentos difíciles, te maceres lo mejor hermanita y sé que lograras lo que tanto quieres por tu valentía, empeño y gran corazón. Mil gracias por estar allí, Te Adoro Mucho.

A mis hermanos: Elvis, José Gregorio, Pachi, Karina, gracias por estar a mi lado siempre escuchándome y dándome esa mano de cariño que tanto necesite. Los Quiero Mucho.

A mi novio: Jean Carlos, quien dándome su cariño y motivación estuvo siempre a mi lado brindándome una solución a los problemas. Gracias mi Amor.

A la señora: María Elena Márquez, gracias por sus consejos en los momentos oportunos. Y por el apoyo brindado. Es una excelente madre. Muchas gracias.

A un gran amigo: El señor Arminio Márquez; gracias por esa gran ayuda, al inicio de mi carrera; le agradezco de todo corazón su colaboración. Dios lo bendiga siempre.

A mis amigas: Geomarys y Yolanda, por su compañía en nuestros inicios pasando juntas malos y buenos momentos, gracias mis amigas lindas por ser las mejores compañeras. Nunca Olvidare esos momentos.

A mi amiga: Patricia Rodríguez, gracias por tu estadía esos dos años y tu apoyo cuando te necesitaba. Gracias Paty.

A mis compañeras y amigas de convivencia: Angélica y Dionnelis, gracias por estar a mi lado siempre escuchándome y ser parte de mi crecimiento profesional. Siempre estuvieron allí las quiero mucho.

A mi viejita: Ana Rondón, por el apoyo y compañía cuando estuve a su lado y por aquellos sabios consejos que hasta hoy los tomo en cuenta. Nunca la olvidare.

A mi asesor: Fernando Gómez, gracias por su valiosa atención y el ánimo cuando creía desmayar, dándome sus consejos y brindándome esa amistad profesional Gracias por todo.

A mis profesores: En especial a Vicente Narváez, por estar allí siempre que lo necesite nutriéndome su conocimiento y dándome ese apoyo incondicional. Gracias profe. Leonardo España, gracias por su colaboración y amistad en momentos oportunos, Gina Ortiz, Ramón Velázquez, Abner Liendo, fueron ustedes pilares indispensables en el logro de mi carrera, me dieron conocimiento, amistad y aprecio. Muchas Gracias.

A la universidad y a mis compañeros: Elineth, Daniela, Angélica, José Manuel, Saiduvis, Ignacio, Arnelis, Nela, Ana karina, Andy Susana, Daines, espero sigan cumpliendo sus metas futuras y sean excelentes profesionales.

A mi amigo y compañero de clase: José Gregorio (Gollo), siempre estuvo

dispuesto a colaborar, me sacaste de muchos apuros. Sigue luchando por tus metas que se que lo lograras. Dios te Bendiga.

A todas aquellas personas que me apoyan que siempre están conmigo en las buenas y las malas; y no solamente a los que me apoyan, sino también a todo aquel que se pueda beneficiar de este trabajo. Está hecho con todo mi amor, esfuerzo y dedicación, lo cual produce una gran satisfacción en poder servir a quien así lo requiera.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**



**LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROSPECTIVA COMO  
HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Tutor: Fernando Gómez

Realizado por: Br. Marfi Vallenilla  
C.I. 15.551.637

**RESUMEN**

La Información Financiera Prospectiva, se ha convertido en un instrumento de valor para la proyección hacia el futuro al momento de planificar las operaciones financieras de las organizaciones. El alcanzar altos índices de productividad y con estos la utilidad dependen, en gran medida del modo de aplicación de los procedimientos implementados en la ejecución de la información financiera; pudiendo alcanzar el éxito orientando la información financiera prospectiva hacia las necesidades de todas las partes interesadas tanto del entorno como de la misma empresa, incorporando a su vez la necesidad de la Prospectiva al momento de Planificar, entendida esta como una disciplina de visión global dinámica y abierta que explica posibles futuros reduciendo la inseguridad de algunas variables presentadas aportando elementos que guían a un futuro más convincente. De esta manera, el objetivo general de esta investigación consistió en demostrar la importancia de los aspectos teóricos de la Información Financiera Prospectiva como herramienta en la Planificación de las Empresas, el cual se desarrolló a través de una investigación documental de tipo exploratorio y se aplicó ejercicios como manera de ejemplos para precisar las proyecciones futuras en algunos periodos contables, y se pudo ver que la Información Financiera Prospectiva es importante para las empresas al momento de planificar, aportando información necesaria y dándole una visión efectiva y más específica a la empresa al momento de la toma de decisiones.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas, negocios u organizaciones en general, siempre han indagado la manera de saber que pasara en el futuro con las distintas actividades que realizan; por ejemplo cómo se comportan las ventas para un periodo determinado, cuáles serán los costos de producción para el próximo año, en que porcentaje se incrementaran los gastos, así como también que rentabilidad tendrá el negocio y cuál será el valor por acción y su rendimiento. Para ello es necesario contar con una organización que tenga sus bases en la planificación; siendo fundamental señalar que las empresas deben fijar con exactitud y cuidado su misión y visión ya que de ello depende en gran medida todo el conjunto de funciones y actividades operativas que deben emprender para el logro de sus objetivos.

El sector empresarial, en cuanto a planificación se refiere busca diseñar el futuro e identificar la forma para lograrlo, de tal manera al estudiar los aspectos teóricos de la información financiera prospectiva como herramienta para la planificación en las empresas, le permitirá desarrollar de forma prospectiva cuales estrategias son necesarias de aplicar al momento de tomar decisiones y alcanzar objetivos organizacionales globales, lo cual incidirá en el alcance de sus planes y por ende en un mejor desempeño como empresa en marcha.

Ha de destacarse que las estrategias, son necesarias al momento de planificar, tomando en cuenta las técnicas de planificación estratégica matriz (FODA, DOFA O TOWS), siendo está una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externo, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. Para

el mejor desempeño organizacional y mejor eficiencia de la misma. Las estrategias, son importantes ya que estas serán los cursos de acciones que se implantan en una organización con miras al entorno cambiante. Las empresas pueden utilizar la información financiera prospectiva para anticipar los eventos futuros y de esta manera utilizar estrategias o mecanismos que sirvan para el desempeño de las mismas; las cuales pueden ser: Flujos de efectivo, Estados financieros proyectados, presupuestos, Costos y demás mecanismos contables que de forma histórica sean significativos para la organización.

Con el pasar del tiempo las empresas han estado utilizando técnicas en lo que respecta a la planificación estratégica, donde esta ayudara con el establecimiento de metas organizacionales y define estrategias y metas para el logro de sus objetivos. La aplicación de la información financiera prospectiva ayuda a la planificación estratégica en un sentido más lógico en cuanto a la información histórica se refiere ya que ambas están orientadas a la observación futura para así al momento de planear sistemáticamente y desarrollar variables, se puedan anticipar posibles resultados utilizando: Presupuestos, Estados financieros proyectados, márgenes de utilidad y así otros indicadores que se relacionen con la previsión de los resultados esperados, en la búsqueda de equilibrio para tomar decisiones futuras acertadas.

En Venezuela el sector empresarial, juega un papel de gran importancia y por ende la investigación planteada tiene como propósito fundamental la intención de visualizar y desarrollar la implementación de la información prospectiva como herramienta en la planificación de las empresas, para poder observar anticipadamente el comportamiento de factores administrativos y contables que en el futuro puedan afectar a las empresas como tal y poder evitar así algunas desviaciones posibles tanto internas como externas, además de proporcionar una base documental de innovación en este campo de la contabilidad empresarial donde existe poca divulgación a lo respecto, lo cual puede ser de utilidad en el futuro para otros investigadores.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector empresarial, tiene la necesidad de abarcar todas las áreas de influencia e interés que están relacionadas con su entorno tanto interno como externo, con miras a abordar todos los aspectos que le permitan alcanzar los objetivos que como organizaciones se han trazado.

Para ello, es pertinente que las organizaciones empresariales tomen en cuenta elementos vitales y viables que las conduzcan por el camino más seguro y confiable hacia el éxito. Uno de estos elementos se relaciona con la necesidad de anticipar las posibles acciones a tomar, para lo cual se implementa una sana política de planificación.

Tradicionalmente, para efectos de planificación el sector empresarial se ha valido de la información histórica proporcionada por los eventos ya ocurridos, como la principal fuente proveedora de insumos que le permitan evaluar lo ocurrido y en función de ello, tratar de predecir o anticipar los eventos futuros. Entre los principales elementos que proporcionan este tipo de información se puede mencionar: Estados financieros históricos, reportes de operaciones, estados de presupuestos, costos, flujos de efectivos, todos ellos de naturaleza histórica.

Actualmente, para efectos de planificación se utiliza una concepción moderna que consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones a lo cual se le denomina planificación estratégica. Según George A Steiner (1986). Lo cual también es vista como, una actitud una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y



sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Uno de los aspectos más relevantes que le dan forma a la planificación estratégica, lo constituye el hecho de no solo usar la información histórica o retrospectiva como fuente y base de las actividades de las organizaciones sino recurrir al empleo de información futura, conocida información prospectiva.

La información prospectiva está representada por todos aquellos medios que permiten disponer de información de la organización sobre eventos que aun no han ocurrido, pero sobre los cuales se anticipe su ocurrencia, como es el caso de: presupuestos, estados financieros proyectados, estimaciones y predicciones entre otras; las cuales toman como referencia la información histórica y por medio de técnicas estadísticas y matemáticas, utilizando la tendencia y el comportamiento histórico de las variables involucradas en el estudio, pretenden inferir la ocurrencia futura de eventos relacionados con dichas variables.

El uso de las técnicas prospectivas, permiten visualizar de una forma anticipada, el posible comportamiento que en el futuro tendrán factores que representan para la organización aspectos de vital importancia tanto en su permanencia institucional, como en el éxito de sus objetivos. Es así como podemos predecir: los niveles de ganancias o pérdidas, cantidades a invertir, volúmenes o montos de los costos productivos, operativos, manufactureros, flujos o movimientos en efectivos, márgenes de rentabilidad, nivel de impuestos, dividendos entre otros.

Una vez vista la importancia de relacionar dichos aspectos teóricos de la información financiera prospectiva como herramienta de la planificación en las empresas, se pretende dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la importancia del empleo de la información financiera prospectiva en

la planificación de las empresas?

¿Qué elementos considera la planificación estratégica para el éxito de las empresas?

¿Cómo se aplican las herramientas de planificación para un desempeño efectivo de las empresas?

¿Qué factores se toman en cuenta a la hora de generar información financiera prospectiva?

¿Qué tipo de técnicas o instrumentos de información financiera prospectiva se emplean en las empresas como herramientas de planificación?

¿Cuál es la necesidad que tienen las empresas de utilizar la información financiera prospectiva como base para el logro de metas establecidas?

¿Cómo se aplican las medidas de control interno en las empresas relacionadas con el uso de información financiera prospectiva y la planificación?

# **OBJETIVOS**

## **Objetivo General**

Demostrar la importancia de los aspectos teóricos de la información financiera prospectiva como herramienta de la planificación en las empresas.

## **Objetivos Específicos**

- Determinar los elementos que considera la planificación para el éxito de las empresas.
- Establecer la aplicación de herramientas de planificación para un desempeño efectivo en las empresas.
- Comprobar los factores que se toman en cuenta a la hora de generar información financiera prospectiva.
- Determinar que tipo de técnicas o instrumentos de información financiera prospectiva se emplean en la empresa como herramienta de planificación.
- Evaluar como manejan en las empresas la utilización de la información financiera prospectiva como base para el logro de las metas establecidas.
- Verificar como se aplican las medidas de control interno en las empresas relacionadas con el uso de la información financiera prospectiva y la planificación.

## **JUSTIFICACIÓN**

La investigación presentada se realiza con el propósito de proporcionarle a las empresas u organizaciones la información financiera prospectiva como herramienta que ayude a fortalecer e impulsar de manera efectiva el aparato productivo de cualquier negocio.

Por ende es fundamental, porque en base a la información prospectiva el sector empresarial podrá planificar, proponer y desarrollar medidas en su estructura organizativa tomando en cuenta factores internos y externos para disminuir los problemas que aquejan a los miembros de la empresa y a la misma en general y así tomar decisiones integradas.

La investigación desarrollada, es de gran necesidad ya que a través de la misma se puede facilitar información vigente para algunos estudiosos o investigadores y gerentes interesados en conocer las deficiencias a la hora de no tener una empresa planificada y con metas preestablecidas y conocer algunos aportes para el desarrollo del sector empresarial, utilizando como herramienta la planificación, ya que está incluida en la información cuantitativa que acompaña el presupuesto empresarial.

También, es preciso señalar que a través de la investigación se ofrece brindar al sector empresarial lo que tanta busca actualmente; que es un equilibrio en sus estados financieros y con miras a un futuro fructífero, tratando de implementar mecanismos los cuales puedan ser proyectados y los ayude a lograr las metas trazadas.

Son estas las razones principales por la cual se hace valiosa la investigación, ya

que no solo enriquece el conocimiento y de gerentes empresariales y estudiosos sino que lleva a reflexionar acerca de la importancia de la planificación, como una herramienta primordial en una empresa tomando en cuenta factores que aquejan su entorno.

## MARCO METODOLÓGICO

### **Nivel De Investigación.**

De acuerdo con la profundidad y nivel de indagación con que se pretende abordar el tema, esta investigación se ubico en un plano de nivel exploratorio.

Fidias G. Arias, 2004. (Pág.21). Indica para “El proyecto de investigación, introducción a la investigación” en su cuarta edición.

Que el nivel exploratorio, es aquel que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Es exploratorio, porque permitirá descubrir bases y recabar datos sobre el uso de la información financiera prospectiva como herramienta en la planificación empresarial, estudiarla y analizarla para luego precisar y obtener un resultado con respecto a la utilización en las empresas u organización.

### **Diseño De Investigación**

Según Balestrini (2002:131), el diseño de investigación se define como el Plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recolección de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos; el diseño de investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

Desde la naturaleza de la investigación el mismo se enmarcó hacia un nivel de investigación documental.

## **Investigación Documental**

Fidias G. Arias, 2004. (Pág.23). Indica para “El proyecto de investigación, introducción a la investigación” en su cuarta edición.

La Investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica, e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

Es documental, porque se tomará información como: conclusiones, opiniones, acerca de trabajos de estudios los cuales ya han sido analizados por otros autores.

## **Fuentes De Información**

La fuente a utilizar, es secundaria.

**Fuente Secundaria.** Entre ellas se encuentran:

### **Fuentes impresas:**

Textos, libros (fuentes de bibliografías), tesis de grado, prensas.

### **Fuentes electrónicas:**

Páginas Web, correos electrónicos, foros de discusión, entre otros.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Arias (2004:65), señala que:

“las técnicas de recolección de datos son los procedimientos o formas particulares de obtener información”. Representan ejemplos de técnicas: el análisis documental, el análisis de contenido, la observación, la encuesta y la entrevista”.

Para recolectar la información se recurrió a la aplicación del análisis documental de flujos proyectados, estados financieros proyectados, reportes de operaciones y así otros elementos de naturaleza histórica; para obtener los datos necesarios y darle validez a la información de la investigación, Basándose en consultas de información de las empresas y otros documentos formales disponibles de la misma.

El instrumento a usar a lo largo de la información es por videos, diálogos o foros, fichas bibliográficas y otras variables posibles a utilizar que contendrán la documentación necesaria para la información financiera prospectiva como una herramienta en la planificación de las empresas.



## TECNICA Y PROCESAMIENTO DE ANALISIS DE DATOS

Una simple colección de datos no constituye una investigación; es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que puedan llevar a la obtención de conclusiones.

Entonces los datos o información recolectada con la implementación de las técnicas, serán clasificados y registrados para así posteriormente ser analizada y procesada y lograr el objetivo primordial de la investigación; el conocimiento.

### Definición De Términos Básicos

- **Diagnósticos:** Proceso de investigación y análisis sistemático de eventos realizados con la organización, que permite identificar las causas que los generan en aras de formular planes mediante los cuales proponer soluciones que propicien su crecimiento y desarrollo. Jorge Burbano Ruiz (1995:84).
- **Empresa:** Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos. Diccionario de la Real Academia Española. Edición 99/2000.
- **Estados financieros proyectados:** Son los que suministran la información acerca de la situación financiera de una entidad económica a una fecha determinada y muestra resultados de operaciones para luego tomar decisiones y ver si se obtendrá alguna ganancia o pérdida en un periodo determinado.(<http://www.google.com>).
- **Estrategia empresarial:** Esta indica los objetivos generales de la empresa y los

cursos de acción fundamentalmente de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio económico. Tabatoni y Jarioun (1975:3)

- **Estrategia:** Es la adopción de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando el riesgo en función de objetivos y metas. Tabatoni y Jarioun (1975:2).
- **Flujo de efectivo:** Son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes del efectivo.([http://www.elrincondelvago.com/trabajos/informes contables](http://www.elrincondelvago.com/trabajos/informes%20contables)).
- **Flujos proyectados:** Son movimientos de ascenso de cálculos para ver si son ejecutados en el futuro. ([http://www.elrincondelvago.com/trabajos/informes contables](http://www.elrincondelvago.com/trabajos/informes%20contables)).
- **Información financiera prospectiva:** Significa la información financiera proyectada de una entidad, basada en supuestos sobre hechos o sucesos que puedan ocurrir en el futuro y que afectaran financieramente los planes en un contexto económico determinado. La información financiera prospectiva puede ser en forma de presupuesto, una proyección o una combinación de ambos, por ejemplo, un presupuesto de un año y una proyección de 5 años. (Declaración Sobre Normas y Procedimientos de Auditoría. **(DNA-13)** 5ta edición. Tomo II).
- **Organización:** Es un conjunto de personas, empleo, sistema, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tiene un objetivo específico. Garza (2000:40).
- **Plan:** Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para relizar una obra. Real Academia Española (2007:1-20).
- **Planificación:** Es una determinación consciente de acciones definidas para así

alcanzar unos objetivos. Koontz (1958:48).

- **Presupuesto:** Es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución. Resume los objetivos de las unidades que conforman una organización, ventas, producción, distribución, finanzas, etc. (<http://www.google.com>)
- **Pronósticos:** Son aquellos que la alta gerencia realiza a través de el estudio preliminar de la cantidad de bienes y servicios que se estiman vender en un periodo. Dickson (1998:15).
- **Prospectiva:** Se refiere a un conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o predecir el futuro, en una determinada materia. <http://www.wikipedia.com/informes/prospectividad>.
- **Variables:** Es la probabilidad a cambiar o variar, puede ser aumentar o disminuir. Real Lengua Española. Diccionario 5ta edición año 2005

# **CAPITULO I:**

## **ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Cuando se habla de **Planear** se dice que; es la acción de actuar lo que se desea hacer, ¿Cómo se hará?, ¿Cuándo se llevará a cabo?, ¿Quién ha de hacerlo?, y ¿Cómo se controlará?, asimismo orienta las actividades y los esfuerzos para lograr los propósitos determinados. (<http://www.monografias.com/traajos45/laplanificación.shl>).

Las empresas diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido como una herramienta o estrategia de planificación optada por las empresas como aplicación de planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. ([www.losrecursoshumanos.com/planificacion-empresas](http://www.losrecursoshumanos.com/planificacion-empresas)).

Un propósito adicional de la planificación, consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización. ([www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm)).

Se ha dicho que la **Planificación**, es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la

resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros. ([www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm)).

Tomando en cuenta como definición de planificación podemos observar que varios autores tienen su punto de vista al respecto; a continuación algunos de ellos:

**La Planificación**, Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. ([www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm)).

**La Planificación**, Facilita la movilización y gestión más profesional de los recursos, de cara a conseguir los objetivos fijados por la organización. Las métricas externas además, potencian a través de la planificación una organización orientada al cliente. ([www.losrecursoshumanos.com/planificacion\\_empresas.htm](http://www.losrecursoshumanos.com/planificacion_empresas.htm)).

**La Planificación**, significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados del trabajo de auditoría. (NIA 4).pag.54.

**La Planificación**, es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzarlas. ([www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm)).

Steiner, 1993(Pág.3) dice: que Taylor define a ciencia cierta que todo gerente debe realizar un exhaustivo análisis del entorno que le rodea y exigir al personal que lo acompaña en el área de trabajo u empresa todas y cada una de las actividades que han de realizarse y a su vez buscar alternativas y seleccionar la más factible, ya que la planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias).

## **1.1. Planificación Estratégica.**

Es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro.

La visión de la organización y situación en que se encuentre, provee a la dirección el interactuar y relacionarse con los sistemas que le rodean para iniciar las operaciones.

La creación de la visión es más que un intento de anticipar el futuro y prepararse de acuerdo con la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y modificados en función de lo que realizamos. Steiner, 1993(Pág.3).

En lo que respecta a otros autores y su definición de lo que significa la planificación estratégica tenemos que Steiner, 1993 (Pág.5) nos comenta que para comprender mejor el concepto de planificación estratégica debemos verlo desde cuatro puntos de vista:

**La planificación estratégica**, observa la cadena de consecuencias, causas y efectos durante un tiempo, relacionando los acontecimientos para tomar una decisión acertada.

**La planificación estratégica**, es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas para lograr las metas.

**La planificación estratégica**, es una actitud y forma de vida; que requiere del gerente su dedicación para actuar con base a la observación del futuro y determinar

junto con la gerencia las directrices a seguir.

Un sistema de **planeación estratégica** formal, une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, operativos y programas a corto y mediano plazo.

Es preciso señalar que: Ansoff, 1988(Pág.273) menciona que:

“La planificación estratégica, proporciona un amplio concepto del negocio u empresa que a su vez debe el empresario o gerente ir en la búsqueda de los objetivos con reglas claras que acorten el proceso de selección de las oportunidades más viables para alcanzar el éxito”.

Para la mayoría de las empresas, la planificación estratégica representa una serie de planes productivos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

**Estrategia:** Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

**Administración Estratégica:** Es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste la formulación de la estrategia a aplicar.

**Cómo Formular Una Estrategia:** Es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En qué tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

([www.google.com/trabajos/planificacion.htm](http://www.google.com/trabajos/planificacion.htm)).

**Estrategia:** La aplicación de la planificación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años. El término estrategia es de origen griego, donde en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern. Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo management, por Alfred Chandler y Kenneth y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>).

Con respecto al concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que nos indica que no existe una definición universal aceptada. Por ende hay definiciones de diferentes autores, tales como:

Es un arte y una ciencia ya que no es exacta como un programa de computadores, pero tampoco es suerte; es arte y ciencia, “diseñar y construir una



estrategia es, al mismo tiempo, una actividad exigente y divertida a nivel intelectual.”  
(<http://www.monografias.com/trabajos33/la-estrategia/laestrategia.shtml>).

Se define como la administración de objetivos, metas, políticas, programas, plan, patrón, secuencia de acciones, “arte de general”, tácticas, asignación de recursos, maniobra, logística, sincronización de fuerzas, enfoques de operaciones, selección de posiciones, pautas, modelos, fuerza motriz, actitud, proceso que asegura decisiones optimas, propósitos y visión. (www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gloecopro.m)

Es la adopción de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando el riesgo en función de objetivos y metas. Tabatoni y Jarioun (1975:2).

Dentro del marco de lo que significa una estrategia, se puede mencionar que toda organización debe hacer un profundo análisis de todas y cada una de sus debilidades internas y amenazas externas para así minimizar el impacto que estas puedan generar en una organización o empresa y así poder alcanzar los parámetros de la planificación como tal.

## **1.2. Objetivos De La Planificación Estratégica.**

La palabra objetivo, es una frase que en varias ocasiones se escucha dentro de las empresas, por lo tanto.

Morrisey, 1996(Pág.55) dice que el establecimiento de objetivos y normas son un punto primordial en la planificación, ya que es el inicio específico de lo que se desea alcanzar en una empresa u organización.

Además señala con énfasis que el objetivo es la declaración de resultados medibles en la empresa que deben lograrse dentro del marco de tiempo establecido en

un plan.

Diseñar que desea alcanzar la organización e identificar cual es la forma o el medio para lograrlo.

Identificar en forma sistemática las oportunidades y amenazas que se presentan.

Establecer un sistema organizacional que apoye a una adecuada toma de decisiones.

Crear por medio de la planificación los medios que permitan el desarrollo y crecimiento en forma general o específica de la empresa.

La Planificación Estratégica, no se circunscribe a estos puntos, sino más bien son la base por la cual se puede desarrollar un sistema de planificación estratégica.

***La aplicación de un plan estratégico con el enfoque de sistemas, permite considerar todos y cada uno de los elementos que componen la organización, la cual apoya que exista coordinación, que se contemple en conjunto a la institución y que no se sacrifiquen o descompongan otras que integran ese todo llamado “empresa”.***

Gimbert, 2000 (Pág.29) manifiesta que los objetivos son aquellos que normalmente establecen en la empresa u organización lo siguiente:

“La necesidad de tener objetivos es evidente. Primeramente proporciona un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la empresa, y finalmente legitiman la asignación de recursos para mejor funcionamiento administrativo y financiero de la empresa”

### **1.3. Importancia De La Planificación Estratégica**

La planificación, es una actividad primordial del individuo, de los grupos y las organizaciones. En los primeros enfoques de planeación, se elaboran planes parciales y aislados, pero las experiencias y la creación de nuevas técnicas desarrollaron un nuevo concepto. Se pasó de una planeación informal y empírica a una planeación formal que desarrolla procesos y utiliza diferentes técnicas y métodos de análisis. Una empresa para poder desarrollar sus objetivos, así como para mantenerse dentro del mercado, requiere de una administración actualizada, un manejo financiero eficaz para lograr la eficacia de cada uno de sus esfuerzos.

La importancia de la planificación radica en que da orden y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa, asimismo orienta las acciones que se han determinado. También trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, modificándolas a un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, ayudando a reducir el grado de incertidumbre. Por otra parte prevé futuros fracasos y desviaciones ya que se sabe hacia dónde quiere dirigir la organización.

Morrissey, 1996 (Pág.4) manifiesta la importancia de la Planificación Estratégica

“La planificación a largo plazo es un proceso que mantiene unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategias de resultados tangibles. Además permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reduce los conflictos, y fomenta la participación y el compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”

En lo que respecta a la importancia de la planificación estratégica es preciso tomar en cuenta una serie de aspectos tales como:

- Enfocar en forma constante el futuro y presente de la planeación elaborada.
- Reforzar los principios adquiridos en la visión, misión y estrategia.
- Impulsa la comunicación y las relaciones interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.

#### **1.4. Características De La Planificación Estratégica**

Una característica de la Planificación Estratégica, son sus programas y entiéndase por los mismos, planes con objetivos bien delimitados que enuncian el conjunto de acciones a realizar siguiendo una secuencia determinada, especificando el tiempo necesario para su ejecución, estos pueden ser generales, particulares, a largo plazo o a corto plazo.

En los programas se asignan recursos materiales, técnicos y humanos, los cuales permiten que los programas se lleven a cabo.

La Planificación Estratégica cuenta entre otras características con las siguientes:

Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos de la organización.

- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresa.
- Orienta las acciones y esfuerzos para que se logren los objetivos.
- Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa.
- Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en que se desenvuelve la organización.

- Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo.

### **1.5. Elementos Que Integran A La Planificación Estrategica.**

Entre los elementos esenciales que integran a la planificación estratégica se encuentran los siguientes:

**Misión y Propósitos Empresariales:** son las aspiraciones y fines fundamentales de la empresa, con estos se sustenta la razón por la que existe la organización.

La misión según Gómez, (1997:31). Manifiesta que puede ser definitiva en términos generales de la siguiente manera:

“la misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al encubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos”

**Objetivos o Metas:** son los fines cualitativos o cuantitativos hacia los cuales se encaminan los esfuerzos pudiendo ser estos a corto, mediano o largo plazo, o en su defecto podría decirse que proporcionan el sentido de dirección al personal que labora en la empresa.

**Políticas o Normas:** son lineamientos generales o específicos que guían y determinan los criterios a seguir, orientan las acciones, son expresiones cualitativas o condicionales.

Las Políticas en muchas oportunidades son lineamientos de actuación en base a

los criterios de decisión por parte de la gerencia y el personal en general que labora en la empresa. Gimbert, (2000:31) al respecto menciona que en muchas oportunidades cercenan o limitan la capacidad decisoria de una empresa, por ende es de señalar la siguiente afirmación:

“Las políticas pueden limitar la capacidad de una empresa para poder decidirse por alguna estrategia”

Se puede mencionar que las políticas empresariales son de índole inferior a las estrategias pero surten un efecto contradictorio en la toma de decisiones, ya que las políticas perduran en el tiempo de vida de la organización y las estrategias cambian según las exigencias competitivas y el entorno.

#### **1.6. El Proceso De La Administración Estratégica.**

De acuerdo a lo estudiado en cuanto a la planificación estratégica, es necesario resaltar el proceso de administración de estrategia para así poder visualizar de qué manera se desarrollará la estrategia planteada.

Este, es un proceso de ocho pasos que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evolución (Roobbins y Coulter, 1996:259)

Aunque los primeros seis pasos describen la planificación que debe darse, su puesta en práctica y evaluación son iguales de importantes.

Hasta las mejores estrategias pueden fallar si la gerencia no las realiza o evalúa de manera debida.

A continuación se presenta los diversos pasos del proceso de administración

estratégica.

### **PASO N° 1: Identificación de la Misión Actual de la Organización, sus Objetivos y Estrategias.**

Cada Organización necesita una misión que defina su propósito y dé respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de estar en el negocio?

Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado.

Determinar el propósito o la razón de un negocio es tan importante para organizaciones no lucrativas como lo es para las lucrativas. También es importante que la gerencia identifique los objetivos y estrategias usados actualmente. Los objetivos de una empresa proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar. Conocer los objetivos actuales de la organización da a los gerentes una base para decidir si esos objetivos necesitan cambiarse o no. Por los mismos motivos, es importante que los gerentes identifiquen las estrategias que se usan actualmente.

### **PASO N° 2: Análisis del Entorno Externo.**

El entorno externo, es una restricción básica sobre las acciones de un gerente. Analizar ese entorno es un paso determinante en el proceso estratégico. ¿Por qué? Porque el entorno de una organización define, en mayor grado, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno. Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno. Tienen que saber, por ejemplo, qué es lo que la compañía hace, legislación pendiente podría afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de mano de obra en las

localidades donde opera.

Este paso estará completo cuando la gerencia en el proceso de administración estratégica tenga un control exacto de lo que ocurre en su entorno y esté consciente de tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

### **PASO N° 3: Identificación de Oportunidades y Amenazas.**

Después de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar que ha aprendido en términos de oportunidades que la organización pueda explotar y las amenazas que debe enfrentar. Se debe tener en mente que el mismo entorno puede presentar en la misma industria oportunidades para una organización y representar amenazas para otra debido a su diferente administración de recursos. Lo que una organización considere como oportunidad o amenaza depende de los recursos que controla.

### **PASO N° 4: Análisis de los Recursos de la Organización.**

Después de haber observado el exterior de la organización se debe ver su interior. Por ejemplo, ¿Qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización? ¿Ha tenido éxito en la innovación de nuevos productos; cuál es el flujo de la organización; cómo perciben consumidores a la organización y la calidad de sus productos o servicios?

Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades de que dispone.



## **PASO N° 5: Identificación de Fortalezas y Debilidades.**

El análisis del paso cuatro debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización (como capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas (como mercadotecnia, producción y operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos). Cualquier actividad que la operación haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas.

La unión de los pasos 3 y 5 da como resultado una evaluación de los recursos internos de la organización y de sus capacidades, oportunidades y amenazas en el entorno externo. Con frecuencia a esto se le llama análisis FODA, ya que reúne las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización con el fin de identificar un nicho estratégico que la organización pueda explotar.

FODA, es una herramienta que sirve para analizar la situación de una organización e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base de análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa. (<http://www.rie.cl?a=30567>).

FODA también conocido como DOFA ,que no es más que el análisis que tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en todo los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto -mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otras.

Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en estrategias de mercado que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

## **PASO N° 6. Formulación de Estrategias**

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocios funcionales. La formulación de estas estrategias viene después del proceso de toma de decisiones. Específicamente, la gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permitan que la organización capacite mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno.

En este paso se completa un proceso mediante el cual, la gerencia ha desarrollado una serie de estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva. Es decir, la gerencia también buscará posicionar a la organización de manera que pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales.

Esto exige una evaluación cuidadosa de las fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia dentro de la industria de la organización. Los gerentes de éxito elegirán estrategias que den a su organización la ventaja competitiva más favorable; luego tratarán de sostener esa ventaja a lo largo del tiempo.

### **PASO N° 7. Implementación de Estrategias.**

El penúltimo paso en el proceso de administración estratégica es la puesta en práctica. Una estrategia solo es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuanta efectividad haya planificado sus estrategias una compañía, no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido. Si una organización hace cambios significativos en su estrategia, necesita hacer los ajustes apropiados en su diseño estructural general. De hecho, muchos de los diseños de organización actuales son formas para que las organizaciones hagan frente a cambios del entorno estratégicos.

### **PASO N° 8. Evaluación de Resultados.**

El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajuste, si los hubiera, son necesarios?

La implementación efectiva de estrategias, por lo general, requieren del compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales, internos y externos que están involucrados, directa o indirectamente. En ocasiones las organizaciones pueden seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible.

## **1.7. Responsabilidad De La Gerencia En El Proceso De Planificación Estratégica.**

Entre la función de la Dirección-Ejecución, es decir de la gerencia; comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias para mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

Entre otras palabras la función de ejecución, es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema. Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos. En síntesis significa poner en acción o actuar (dirigir el recurso humano).

## **CAPITULO II**

### **ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INFORMACION FINANCIERA PROSPECTIVA.**

#### **2.1. La Información Financiera.**

Es un conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso de recursos financieros de una empresa u organización en marcha. ([www.definicion.org/diccionario/230](http://www.definicion.org/diccionario/230)).

La información financiera, es parte esencial de un negocio. Ya sea información relacionada con producción, ventas o servicios, de la sede central o de una filial, es seguro que influirá en los resultados. A menudo ocurre que estos datos esenciales no se encuentran al alcance y están dispersos por todos los sistemas de información que usan las diferentes áreas de la empresa o negocio ([www.geogle.com](http://www.geogle.com)).

#### **2.2. Características De La Información Financiera.**

La información financiera, debe reunir determinadas características cualitativas con el fin de propiciar el cumplimiento de sus objetivos y, en consecuencia, garantizar la eficacia en su utilización por parte de sus diferentes destinatarios. En definitiva las características cualitativas de la información financiera se orientan a potenciar su utilidad, es decir, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y, con ello, a asegurar el cumplimiento de los objetivos de la información financiera.

Por todo ello, las características cualitativas de la información financiera deben orientar la elaboración y aplicación de normas contables, así como la elección entre posibles alternativas en la aplicación de diferentes criterios o métodos a la solución de

casos concretos.

Entre sus características tenemos las siguientes:

- **La Relevancia:** “La información ha de poseer una utilidad notoria, potencial o real, para los fines perseguidos por los diferentes destinatarios de la información financiera. Una información es, por lo tanto, relevante cuando es susceptible de influir en la toma de decisiones por los usuarios. La relevancia de una información implica que de su consideración pueden establecerse diferencias en una decisión, ayudando a los usuarios a realizar predicciones sobre las consecuencias de acontecimientos pasados, presentes o futuros, o a confirmar o corregir expectativas previas”. La Relevancia implica además agregar ciertas características a la información financiera como son:
  - **El carácter completo:** se han de poner de manifiesto todos los datos pertinentes e informaciones adicionales necesarias para formar la opinión.
  - **Identificabilidad:** la información se ha de referir a sujetos económicos definidos y a intervalos temporales identificados.
  - **Claridad:** la información se ha de presentar de forma que resulte comprensible con terminología y formato adecuado, resaltando lo fundamental y rechazando lo accesorio.
  - **Sustancia sobre forma:** implica representar los hechos económicos de acuerdo con la realidad económica y no de acuerdo con su forma jurídica.
  - **Importancia relativa:** la no aplicación estricta de alguna norma cuando la variación constatada sea poco significativa no alterando la relevancia y la fiabilidad.
  - **Comparabilidad:** si la información no es comparable, se aumenta la

incertidumbre y se reduce la fiabilidad.

- **La Fiabilidad:** La Fiabilidad, se refiere a la capacidad de una información de expresar, con el máximo rigor, las características básicas y condiciones de los hechos reflejados, circunstancia que, junto con la relevancia, persigue garantizar la utilidad de la información financiera. Para que una información sea fiable debe ser imparcial, objetiva, verificable, constituir una representación fiel de los hechos que pretenden ser puestos de manifiesto y prudente. En este caso la Prudencia implica la inclusión de un razonable grado de precaución en las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre de tal manera que los activos o ingresos no se sobrevaloren y que los pasivos exigibles o los gastos no se infravaloren; es un principio conservador enfocado a la salvaguarda del patrimonio empresarial.
- **La Imagen Fiel Corolario a la Información Financiera:** La expresión “imagen fiel”, debe interpretarse en el sentido de satisfacción de los objetivos de la información financiera, cumpliendo las características cualitativas que se imponen a la misma y manteniendo el seguimiento de las hipótesis básicas que rigen su confección. La Imagen Fiel se acepta como sinónimo de exactitud, objetividad y verdad, de Preeminencia del fondo sobre la forma o de información útil para los distintos usuarios. Pero también tiene problemas de aplicación al no poder incorporar el criterio de re emplazamiento en la valoración de activos, o en la valoración de las externalidades no definidas en las normas contables o legales
- **Restricciones a la Información Fiable y Relevante:** Es importante conseguir que la información llegue a tiempo (oportunidad) para ser relevante aunque se reduzca en algunos niveles su fiabilidad, que se presente información suficiente aunque no sea totalmente completa (razonabilidad) o que su elaboración justifique el coste incurrido (economicidad).(www.elrincondelvago.com).

### **2.3. La Prospectiva.**

Para el desarrollo y evaluación de la información financiera prospectiva, es necesario indagar primeramente que es la prospectiva o prospectividad. A continuación se mostraran algunos conceptos, definiciones y conclusiones de ciertos autores.

Según Gómez, (1984:6); el término prospectiva: "Desde el punto de vista etimológico, la palabra prospectiva tiene origen en el latín del vocablo prospectus que significa lo relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso es del verbo prospicere que significa mirar a lo lejos o desde lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto a lo largo y a lo ancho".

Es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. ([www.propecti.es](http://www.propecti.es)).

**Según, Francisco J. Mojica S. dice:** “La Prospectiva, no es ni profecía, ni previsión, la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, ni tampoco es algo que está ya destinado. Su misión no es otra que ayudarnos a construirlo. ([www.propecti.es](http://www.propecti.es)).

**Juanjo Gabiña aporta:** Que La Prospectiva, en síntesis, es una ingeniería social que permite visualizar los futuros posibles y actuar en el presente para lograr el futuro que se desea”. ([www.prospecti.es](http://www.prospecti.es)).

Para enriquecer este concepto es útil retomar las palabras de **Miklos y Tello**



(1997: 21)

“La prospectiva, se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta: ¿Qué sucederá? {...} las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran”.

Así, esta metodología pretende enseñar que el futuro que está por venir, depende de nuestra decisión para emprender determinadas acciones.

#### **2.4. Características Indispensables De La Prospectiva.**

- **Autonomía:** La autonomía, es de gran importancia ya que su misión es cumplir el compromiso de construcción, avance, análisis y eficiencia de la información.
- **Creatividad:** Para producir cosas nuevas y a la vez valiosas; y mejores caminos para hacerlas. Se debe ser original y creativo para la construcción de escenarios posibles, así como, a la búsqueda de soluciones a los asuntos que se plantean.
- **Largo plazo:** Los horizontes habituales de los ejercicios de prospectiva se proyectan a largo plazo. 10, 15, a veces 20 años.
- **Participación y cohesión:** En este punto, la prospectiva ayuda a cada persona a orientar sus acciones para alcanzar, con autonomía, su propio futuro como parte del futuro colectivo. Dándose la oportunidad para solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre las partes involucradas.
- **Pluralismo:** Esta característica apoya la complementariedad de los diferentes puntos de vista. En la prospectiva, es más importante obtener una aproximación útil que una exactitud inútil.

- **Transparencia:** Condición del éxito de este método prospectivo para presentar y discutir los problemas, utilizar el método y concluir las recomendaciones.
- **Visión holística (global y sistemática):** Enfoca la atención hacia un conjunto muy definido y a las partes que lo integran, como a las interacciones entre estas. Es decir, mira cada elemento o sujeto con sus propiedades (cualitativas y cuantitativas) y su papel en el todo, mirada sistemática. El objetivo, es brindar a los que toman las decisiones, una guía conceptual que incluya los aspectos más trascendentes de la realidad.

## **2.5. Seguimiento De La Prospectiva.**

De acuerdo a las características anteriores, es conveniente advertir que sus resultados no son el final del estudio de la prospectiva, sino que exige una tarea posterior de análisis y discusión que habrá que mantener para que se cumplan los objetivos planteados. En sentido más amplio impone la pre-prospectiva y la post-prospectiva a la realización del estudio propiamente dicho para que se desarrollen las estrategias y se alcance el escenario futurible seleccionado.

## **2.6. Algunas Ventajas De La Prospectiva.**

Anticipa el futuro en un mundo de gran incertidumbre. Las visiones del futuro bien elaboradas pueden ayudar a generar políticas, estrategias y planes a largo plazo, que ayuden a acercar las circunstancias futuras deseables a las probables.

Ordena percepciones sobre posibles entornos para tomar las mejores decisiones.

La visión inteligente del futuro brinda el telón de fondo o los criterios para decidir qué tendrá más probabilidad de ser útil o no en el futuro.

Hace visible lo invisible. Permite tomar riesgos entendiendo sus consecuencias. Quizás la razón mejor comprendida para utilizar los métodos de futuro sea ayudar a identificar lo que no conocemos pero necesitamos conocer para tomar decisiones más inteligentes.

Las previsiones que pueden tomarse al aplicar estos criterios, aumentan el plazo entre los eventos potenciales y la planificación actual.

Por lo tanto, el ritmo más rápido y la complejidad del cambio de hoy incrementan el valor de una advertencia temprana, porque aumenta el tiempo y el espacio para el análisis que dará lugar a decisiones más inteligentes.

## **2.7. Precauciones De La Prospectiva.**

Lógicamente, debemos resaltar algunas precauciones, especialmente orientadas al no uso, o al empleo defectuoso de la prospectiva:

Cuando las personas de una institución no participan en el proceso creativo propio de este enfoque, la ausencia de sus opiniones puede llevar a problemas futuros.

La visión voluntariosa, no probada por un adecuado y profundo análisis del futuro, puede ser destructiva al conducir a las personas a objetivos o programas imposibles.

Si no existiera ningún acuerdo general sobre la dirección futura de una organización, ¿cómo podríamos saber, entonces, qué es útil y qué no lo es? ¿Con qué fin uno cooperaría?, ¿Sería eficaz, eficiente y efectiva?

Solicitar a la gente que coopere en la construcción de un mañana mejor no es

razonable sin una imagen compartida, integradora y consistente del futuro. La forma en que se crean y consolidan dichas imágenes influye directamente en la calidad del futuro.

La falta de visión de futuro (de objetivos alcanzables en la profundidad del porvenir) promueve la apatía y la falta de rumbo, que con el tiempo erosiona la base de recursos del hombre y aumenta las pérdidas de todo tipo en las organizaciones. ([www.revmed.unal.edu.com](http://www.revmed.unal.edu.com)).

## **2.8. Enfoques Para Estudiar La Prospectiva.**

Para estudiar el futuro existen cinco grandes enfoques que se deben analizar antes de iniciar el estudio de la planeación prospectiva:

- **Enfoque por proyecciones:** Toma datos o eventos del pasado y del presente y por métodos matemáticos, estadísticos y cualitativos los extrapola hacia el futuro. Parten de la continuidad de las tendencias, la trayectoria de los eventos, asumiendo un patrón histórico, para brindar una imagen de futuro y conlleva una probabilidad. Se considera que el máximo extrapolable no debe ser más de 5 años. Un ejemplo clásico son los estudios de proyección de la población que proyectan datos de un país a unos años y las tasas de crecimiento anual.
- **Enfoque por predicciones:** Está basado en una visión determinista del mundo, es el campo de la futurología; se presentan enunciados irrefutables y exactos sobre lo que ha de suceder. Como ejemplo se puede citar la predicción de una guerra mundial. (Miklos y Tello, 1997) evocan como el hombre ha empleado tres sistemas de predicción: mágicos (adivinos, profetas), intuitivos (apoyados en la experiencia) y racionales (que buscan en forma consciente y preocupada eliminar contradicciones).

- **Enfoque por previsiones:** Léase pre-visión, significa ver antes, acción o efecto de prever o precaver. Se le considera como la toma de determinadas acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pueden surgir en el futuro, conduce a tomar acciones de inmediata ejecución. La mayoría de las veces se trata de hacer apreciaciones a partir de hechos ocurridos, al plantear ciertas hipótesis. En contabilidad, un ejemplo sería, realizar algunos procedimientos para elevar la calidad y eficiencia de ésta y contar a corto plazo con recurso humano capacitado.
- **Enfoque por pronósticos:** Es el anuncio hecho por ciertos indicios o señales que algo va a ocurrir o de cómo va a ocurrir, se conjetura una cosa futura. Esa serie de juicios servirá para un programa de acción.
- **Estocástica:** disciplina que trata de la puesta en valor de estadísticas para el cálculo de probabilidades. ([www.revmed.unal.edu.com](http://www.revmed.unal.edu.com)).

## **2.9. La Información Prospectiva.**

Esta información no es más que la información futura, es una disciplina sistemática que estudia el futuro desde la perspectiva científica y tecnológica con la intención de tomar decisiones.

Algunos autores e instituciones definen a la información prospectiva de la siguiente manera:

Gastón Berger, en 1976 uno de los fundadores de la disciplina define “la información prospectiva; como una ciencia que estudia el futuro para así comprender y analizar para poder influir en él”.

También vale resaltar que la OCDE (Organización de Cooperación de Desarrollo Económico), define la información prospectiva, como un conjunto de

tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos tanto de las empresas como de la sociedad en general.

(<http://www.wikipedia.com/informes/prospectiva>.)

“Tomando en cuenta el orden de ideas de la información prospectiva, nos podemos dar cuenta que la información financiera prospectiva como herramienta en la planificación empresarial, juega un papel de suma importancia para las organizaciones ya que al momento de planificar las actividades, metas u objetivos de la empresa es necesario analizar una serie de factores; como lo es el tiempo en el cual se irían desarrollando las actividades hacia el objetivo deseado y así otros factores de relevancia para el desenvolvimiento de la empresa al momento de tomar decisiones futuras”.

## **2.10. La Información Financiera Prospectiva.**

Significa, la Información Financiera proyectada de una entidad, basada en supuestos sobre hechos o sucesos que puedan ocurrir en el futuro y que afectaran financieramente los planes de esta entidad en el contexto económico determinado.

La Información Financiera Prospectiva, puede ser en forma de presupuesto, una proyección o una combinación de ambos, por ejemplo, un presupuesto, una proyección de 5 años etc. Declaración Sobre Normas y Procedimientos de Auditoría. (DNA-13) 5ta edición. Tomo II.

### **Parámetros empleados para examinar la Información Financiera Prospectiva.**

Las mejores estimaciones de la administración sobre los que la Información Financiera Prospectiva, se basa porque, son razonables y en el caso de supuestos

hipotéticos, si los mismos son consistentes con el propósito de la información.

La Información Financiera Prospectiva, está preparada en forma apropiada sobre la base de los supuestos.

La Información Financiera Prospectiva, esta apropiadamente presentada y todos los supuestos de importancia relativa están adecuadamente expuestos, incluyendo una clara indicación sobre si son o no las mejores estimaciones o supuestos hipotéticos.

La Información Financiera Prospectiva, está preparada sobre una base consistente con los Estados Financieros Históricos, usando Principios Contables Apropriados. ([Http://www.gestiopolis.com/prospectividad/trabajos.htm](http://www.gestiopolis.com/prospectividad/trabajos.htm)).

### **2.11. Factores Para La Búsqueda De Información Financiera Prospectiva.**

Entre los factores de la Información Financiera, que se desarrollarán para el estudio sistemático y prospectivo se incluyen los siguientes:

- Presupuestos.
- Estados de Flujos de Efectivos Proyectados.
- Costos de Producción.
- Estados Financieros Proyectados y Presupuestados.
- Reportes de Operaciones.

Y así otras variables que toman en consideración la información financiera retrospectiva, para el estudio y evaluación de uno o más periodos de las organizaciones, y así poder calcular y estimar la información financiera prospectiva

como herramienta para la planificación en una empresa.

### **2.11.1. El Presupuesto.**

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

Otros autores dicen: Que un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución.

Resumen los objetivos de las unidades que conforman una organización; ventas, producción, distribución y finanzas.

#### 2.11.1.1. Los Principales Elementos del Presupuesto son:

Es un **plan**, esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.

Es **Integrador**, esto indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Es **indiscutible**, que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización.

A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.



Es **coordinador**, significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Tiene **operaciones**: uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

#### 2.11.1.2. Objetivos:

Obliga a la planificación financiera.

Suministran el mejor marco de referencia para juzgar el desempeño.

Promueve la comunicación, ya que es esencial; y la coordinación entre las distintas divisiones organizativas.

#### 2.11.1.3. Importancia del Presupuesto.

Presupuestar como palabra análoga, es de gran importancia para las empresas; ya que resulta de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas de un negocio para estar al tanto de sus desembolsos e ingresos al momento de planificar. Los presupuestos se realizan en base al conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios y pronósticos que se apliquen. [www.malthusdarwin.es/HEADNEWS\(15\)/news\\_03.htm](http://www.malthusdarwin.es/HEADNEWS(15)/news_03.htm)

Cabe destacar que la importancia de elaborar presupuestos como tal; es para hacer frente de manera adecuada al estado en el cual se encuentra la empresa obligándola así a planificar. Y por ende ninguna organización puede realizar su actividad de negocio sin planificar los pasos a seguir, donde para ello resulta imprescindible hacer previsiones de ingresos y gastos a partir de las cuales se

establecerán objetivos y medios para alcanzarlos.

#### 2.11.1.4. Características del Presupuesto Empresarial.

Es una herramienta fundamental en la toma de decisiones económicas de las organizaciones.

Fomenta el equilibrio de las actividades.

Detecta que alternativas no deben realizarse.

Son el soporte para la asignación de los recursos.

Es una herramienta que le sirve a la gerencia en la aplicación de las funciones administrativas; con su información oportuna disminuye el riesgo y la incertidumbre por cuanto pueden tomarse las mejores decisiones y evitar el fracaso en los negocios.

#### 2.11.1.5. Ventajas del Presupuesto.

Facilita la vigilancia afectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.

Se procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.

Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficiencia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.

#### 2.11.1.6. Clasificación del Presupuesto.

- **Según su flexibilidad:**

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten los que estén requeridos por las variaciones que sucedan.
- **Flexibles o variables:** Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales.

- **Según el periodo que cubre:**

- **A largo plazo:** En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado de los planes de gobierno, el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país.
- **A corto plazo:** Se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

- **Según su campo de aplicabilidad:**

- **De operación o económicos:** Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas,

podría incluirse: ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra directa y gastos operacionales.

- **Financieros (tesorería/capital):** Incluyen el cálculo de partidas o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene destacar el de tesorería y el de capital, también conocido como el de erogaciones capitalizables. Jorge Burbano R. (1995:46).

### **2.11.2. Estado De Flujo De Efectivo.**

La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios; La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa e indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento, y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

En pocas palabras un negocio, es negocio sólo cuando genera una cantidad relativamente suficiente de dinero. Las empresas necesitan contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que parezca "ocioso" en el banco, ganando poco. Una forma atractiva para guardar el efectivo ocioso es la inversión en valores negociables.

El Estado de Flujo de Efectivo, tiene entre sus funciones, detectar a la brevedad posible, el origen de todo el dinero que ingresa a la empresa.

#### 2.11.2.1. Características del Estado de Flujo de Efectivo.

Es un informe eminentemente financiero complementario del Balance General

y del Estado de Resultados, que ofrece información diferente a la de estos.

Muestra el flujo de efectivo (ingresos y egresos) ocurrido durante el ejercicio.

Clasifica el movimiento de ingresos y de egresos en actividades operacionales, actividades de financiamiento y actividades de inversión e indica el aumento o disminución neta de efectivo.

Incorpora los conceptos de efectivo y equivalente de efectivo (caja, bancos, inversiones de fácil liquidación, depósitos de corto plazo u otros) por ser términos más descriptivos en vez de emplear expresiones genéricas como la de fondos.

La fuente de datos para su preparación está incorporada en el movimiento de cargos y abonos de las cuentas de efectivo y equivalente de efectivo más que en el saldo de las mismas.

Su presentación va acompañada de un informe anexo con las actividades del periodo que no requirieron de efectivo.

En el Estado de Flujo de Efectivo, se emplean los términos de efectivo y de equivalente de efectivo por considerarlos expresiones más precisas que el término fondos. El significado específico que se les da es:

- **Efectivo:** Recursos líquidos disponibles sin restricciones en caja y bancos.
- **Equivalente de efectivo:** Comprende a las inversiones de fácil liquidación, a los depósitos a plazo con vencimientos hasta 90 días u otras inversiones similares: (acciones, pagaré, fonos o depósitos hasta tres meses).

#### 2.11.2.2. Objetivos del Estado de Flujo de Efectivo.

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en que se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
- La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.
- La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.

#### 2.11.2.3. Identificar los cambios en los activos productivos.

De lo expuesto se puede inferir que la finalidad del Estado de Flujos de Efectivo, es obtención y utilización de efectivo por parte de la entidad durante un período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios

ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

El Estado de Flujos de Efectivo, está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normativa y reglamentos institucionales de cada país. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Todas las empresas, independientemente de la actividad a que se dediquen, necesitan de información financiera confiable, una de ellas es la que proporciona el Estado de Flujos de Efectivo, el cual muestra los flujos de efectivo del período, es decir, las entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento, lo que servirá a la gerencia de las empresas para la toma de decisiones.

#### 2.11.2.4. ¿Quién es el responsable de administrar el flujo de efectivo?

La administración, es responsable del control interno es decir de la protección de todos los activos de la empresa. El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal

La mayoría de las actividades de la empresa van encaminadas a afectar, directa e indirectamente, el flujo de la empresa. Consecuentemente, su administración es tarea en la cual están involucradas todas las personas que trabajan en la empresa. Lo que cada individuo haga (o deje de hacer) va a afectar de una manera u otra el

efectivo de la empresa.

Por Ejemplo:

El fijar el precio de venta para los inventarios afectará el flujo de efectivo, ya que el precio influye sobre el tiempo en que se venda y consecuentemente, sobre el monto de efectivo que se generará.

Al definir y decidir a quién se le venderá a crédito y en qué términos y bajo qué condiciones, determina el tiempo en que el dinero derivado de las ventas a crédito durará "almacenado" en cartera y su monto.

El dar motivo para que el cliente esté insatisfecho, obtenga una queja en contra de nuestra empresa, provocará que sus pagos se demoren hasta que su insatisfacción haya sido eliminada.([www.monografias.com/trabajo6/defe/defe.shtml](http://www.monografias.com/trabajo6/defe/defe.shtml)).

#### 2.11.2.5. Metodología para elaborar el Flujo de Efectivo.

Las bases para preparar el Estado de Flujo de Efectivo la constituyen:

- Dos Estados de Situación o Balances Generales (es decir, un balance comparativo) referidos al inicio y al fin del período al que corresponde el Estado de Flujo de Efectivo.
- Un Estado de Resultados correspondiente al mismo período.
- Notas complementarias a las partidas contenidas en dichos estados financieros.

El proceso de la preparación consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del balance comparativo para identificar los incrementos y disminuciones en cada una de las partidas del Balance de Situación culminando con



el incremento o disminución neta en efectivo.

Para este análisis es importante identificar el flujo de efectivo generado por destino a las actividades de operación, que consiste esencialmente en traducir la utilidad neta reflejada en el estado de resultados, al flujo de efectivo, separando las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron recepción o desembolso del efectivo.

Asimismo, es importante analizar los incrementos o disminuciones en cada una de las demás partidas comprendidas en el Balance General para determinar el flujo de efectivo proveniente o destinado a las actividades de financiamiento y a la inversión, tomando en cuenta que los movimientos contables que sólo presenten traspasos y no impliquen movimiento de fondos se deben compensar para efectos de la preparación de este estado.

#### 2.11.2.5.1. Método Directo

En este método, se detallan en el estado sólo las partidas que han ocasionado un aumento o una disminución del efectivo y sus equivalentes; por ejemplo: Ventas cobradas, Otros ingresos cobrados, Gastos pagados, etc.

Esto conlleva a explicar detalladamente cuáles son las causas que originaron los movimientos de recursos, exponiendo las partidas que tienen relación directa con ellos, lo cual significa una ventaja positiva.

La **NIC 7** admite dos alternativas de presentación, recomendando el Método Directo, reconociendo que la información que suministra el método directo puede ser obtenida por dos procedimientos:

Utilizando los **registros contables de la empresa**. Lo cual significa que debería llevarse una contabilidad que permitiera obtener información no sólo por lo devengado para la elaboración de los otros estados contables, sino también por lo percibido para la confección del estado de flujos de efectivo. La complicación administrativa que esto implica hace que no sea una alternativa difundida, y que se opte por realizar los ajustes que se mencionan en el punto siguiente.

Ajustando las partidas del estado de resultados por:

- Los cambios habidos durante el período en las partidas patrimoniales relacionadas (caso de bienes de cambio, créditos por ventas, proveedores).
- Otras partidas sin reflejo en el efectivo (caso de amortizaciones, resultados por tenencia, etc.)
- Otras partidas cuyos efectos monetarios se consideren flujos de efectivo de inversión o financiación.

“Cabe agregar que estas dos opciones no son solamente válidas para las actividades de operación, sino también para todas las actividades restantes, las de inversión y las de financiamiento.”

#### 2.11.2.5.2. Método Indirecto

Consiste en presentar los importes de los resultados ordinarios y extraordinarios netos del período tal como surgen de las respectivas líneas del Estado de Resultados y ajustarlos por todas aquellas partidas que han incidido en su determinación (según el registro en base al devengado), pero que no han generado movimientos de efectivo y sus equivalentes.

Por lo tanto, se parte de cifras que deben ser ajustadas exponiéndose en el

estado partidas que nada tienen que ver con el flujo de recursos financieros. Es por eso que este método también se llama "de la conciliación". ([www.monografias.com/trabajo6/defe/defe.shtml](http://www.monografias.com/trabajo6/defe/defe.shtml)).

Entonces, la exposición por el método indirecto consiste básicamente en presentar: El resultado del período y Partidas de conciliación.

A su vez, estas partidas de conciliación son de dos tipos: las que nunca afectarán al efectivo y sus equivalentes y las que afectan al resultado y al efectivo en períodos distintos, que pueden ser reemplazadas por las variaciones producidas en los rubros patrimoniales relacionados, donde podemos encontrar:

Aumento / Disminución en Créditos por Ventas

Aumento / Disminución en Otros Créditos

Aumento / Disminución en Bienes de Cambio

Aumento / Disminución en Cuentas por Pagar.

Comparando los métodos puede decirse que en ambos, al tener que informarse las actividades de operación en su impacto sobre el efectivo y sus equivalentes, deberán efectuarse modificaciones sobre la información proporcionada por el Estado de Resultados, diferenciándose en la forma de realizar tales ajustes. En el método directo los ajustes se hacen en los papeles de trabajo y no se trasladan al cuerpo del estado, por lo que no aparecen aquellas cuentas que no hayan generado un movimiento financiero. En el método indirecto los ajustes sí pasan por el estado, ya sea en el cuerpo principal o abriéndose la información en las notas.

## ESTRUCTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO.

### EMPRESA XXXX C.A

#### Estado de Flujo de Efectivo

**Periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 200X**

**Expresados en bolívares fuertes. Método Directo**

<b>Flujo de Efectivo por Actividades Operacionales</b>		
<u>Efectivo recibido de clientes:</u>		
Ingresos por ventas y servicios del periodo	<u>xxx.xxx</u>	
<u>Efectivo pagado a proveedores y otros:</u>		xxx.xxx
Compras del periodo		
Sueldos, salarios y otras remuneraciones	(xxx.xxx)	
Gastos de ventas	(xxx.xxx)	
<u>(Costo) o beneficio integral de financiamiento:</u>	<u>(xx.xx)</u>	
Ganancia Monetaria		
Intereses netos	xx.xxx	
Efectivo provisto (Usado) en actividades operacionales	<u>xx.xxx</u>	( <u>xx.xxx</u> )
<b>Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión</b>		
Adquisición de propiedades, planta y equipos		
Ventas de propiedades, planta y equipos	(xxx.xxx)	<u>xx.xxx</u>
Efectivo (Usado) en Actividades de Inversión	<u>xx.xxx</u>	xxx.xxx
<b>Flujos de Efectivos por Actividades de Financiamiento</b>		
Aumento De Préstamos		
Disminución de Hipoteca por Pagar	xx.xxx	
Pagos de Dividendos en Efectivos Bancarios	(xx.xxx)	
Efectivo provisto (Usado ) en Actividades de Financiamiento	<u>x.xxx</u>	(xxx.xxx)
Aumento o (Disminución) de Efectivo		<u>xx.xxx</u>
Efectivo al inicio del periodo		xx.xxx
<b>Efectivo al final del periodo</b>		<b>xxx</b>

Estas partidas encontradas en el flujo de efectivo, son solo un reflejo de las cuentas relacionadas con el mismo; cabe destacar que existen más rubros los cuales no los ingresamos.

Este estado debe ir acompañado de un anexo con las actividades de financiamiento e inversión que no requirieron de efectivo, tales como: capitalizaciones de deudas, inversiones en activos fijos con créditos directos, operaciones de financiamiento y otras similares y un segundo anexo, con la conciliación entre el resultado del ejercicio y el flujo operacional.

A continuación se mostrará el contenido de los tipos de flujo de efectivo:

El Estado de Flujo de Efectivo presenta los flujos de efectivo bruto y neto ocurridos durante un período, provenientes o empleados en actividades, operacionales, de financiamiento o de inversión, además de la variación neta (aumento o disminución) de efectivo de la empresa, esto es:

Flujos de Efectivo de Actividades.

Flujos de Efectivo de Actividades de Financiamiento.

Flujos de Efectivo de Actividades de Inversiones.

Aumento o disminución neta del Efectivo.

Los flujos de efectivo, generados en el período se muestran separando las corrientes de ingresos de las de egresos para cada uno de los tres grupos de actividades señaladas.

Separadamente se presentan, en anexo, las actividades de financiamientos e inversiones que no emplearon efectivo, y otro anexo con la conciliación del resultado y el flujo neto de efectivo de las actividades operacionales.

### **Flujo de Efectivo de Actividades Operacionales**

Los flujos de efectivo de actividades operacionales son los que están

relacionados principalmente con las transacciones propias del giro. Sirven de base para determinar la utilidad o pérdida. Entre estos flujos están los generados en procesos de compras, producción y venta de bienes y servicios, los desembolsos por pagos al personal, pagos de impuesto, gastos operacionales y, con menos frecuencia, algún ingreso o egreso extraordinario o no operacional. Los ingresos operacionales más frecuentes son:

Provenientes de la venta de bienes y servicios.

Originados en el cobro de cuentas y documentos por operaciones de ventas o prestaciones de servicios e intereses.

Cobranza de dividendos u otras participaciones de utilidades.

Otros ingresos de efectivo por operaciones extraordinarias distintas a las de financiamiento e inversión (por ejemplo: donaciones, indemnizaciones en juicios legales o siniestros).

Los egresos operacionales más frecuentes son:

Pagos por compras de mercaderías, materias primas o servicios.

Pagos de cuentas y documentos en favor de proveedores y acreedores, e intereses.

Pagos al personal por remuneraciones.

Pagos de impuestos, aranceles u otros gravámenes.

Otros egresos de efectivo ocurridos en operaciones extraordinarias distintas de las de financiamiento o inversión (reembolsos a clientes, donaciones, juicios).

## Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento.

Las actividades de financiamiento incluyen los flujos de efectivo originados en aportes, devoluciones de capital y pago de dividendos y en la obtención y pago de préstamos, créditos de terceros o deudas con el público. Los ingresos por financiamiento más frecuentes son:

Provenientes de aumentos de capital.

Originados en la obtención de préstamos y créditos de terceros.

Obtenidos en la emisión de bonos u otros instrumentos de deuda con el público.

Los egresos por financiamiento más frecuentes son:

Pago de dividendos y devoluciones de capital.

Reembolso de préstamos obtenidos o créditos recibidos de terceros.

Desembolsos por pago de bonos de propia emisión o por pago de otras deudas con el público.

## Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión.

Las actividades de inversión se refieren a la aplicación de efectivo en inversiones financieras de largo plazo o con el carácter de permanentes y su reembolso: a la inversión física en bienes durables, planta, equipos u otros activos fijos o productivos y al producto de sus eventuales enajenaciones. Los ingresos de inversión más frecuentes son:

Originados en la cobranza de préstamos otorgados.

Obtenidos en la venta de instrumentos financieros en los que se había invertido y el rendimiento de tales inversiones.

Producidos en la venta de propiedades, plantas o equipos u otros activos fijos o

productivos

Los egresos de inversión más frecuentes son:

Préstamos otorgados en efectivo.

Desembolsos de efectivo en la adquisición de instrumentos financieros de largo plazo o derechos en sociedades.

Pagos en efectivo en la adquisición de bienes durables, activos fijos.u otros activos productivos.

([www.Elrincóndelvago.com/estadodeflujodeectivo.com](http://www.Elrincóndelvago.com/estadodeflujodeectivo.com)).

### **2.11.3. Costos De Producción.**

Los Costos de Producción (también llamados costos de operación), son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto. ([www.google.com/costos de producción/informes](http://www.google.com/costos%20de%20producci3n/informes)).

Otros autores, tienen otra concepción como Jorge Burbano R. (1995: 349) quien dice:

Que los costos de producción, es la parte o componente de un bien final que incluye el costo de los insumos consumidos, la mano de obra comprometida directamente en la labor fabril y los gastos indirectos que afectan la producción (supervisión, energéticos, mantenimiento de maquinaria).

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. Mientras que el ingreso, particularmente el ingreso por ventas, está asociado al sector de comercialización de la empresa, el costo



de producción está estrechamente relacionado con el sector tecnológico; en consecuencia, es esencial que el tecnólogo conozca de costos de producción.

#### 2.11.3.1. Importancia del Costo de Producción.

Cuando se analiza la importancia dada al costo de producción, se puede notar en los países en vías de desarrollo, otro aspecto que debería ser examinado respecto a una determinada estructura de costos, es que una variación en el precio de venta tendrá un impacto inmediato sobre el beneficio bruto porque éste último es el balance entre el ingreso (principalmente por ventas) y el costo de producción. En consecuencia, los incrementos o las variaciones en el precio de venta, con frecuencia son percibidos como la variable más importante (junto con el costo de la materia prima), particularmente cuando existen amplias variaciones del precio.

La falta de comprensión en la importancia de los componentes de los costos de producción, y en particular la depreciación, los seguros y las reservas, convierten a los negocios o empresas en muy inestables, y con frecuencia, impiden el desarrollo y la auto sustentabilidad; no obstante la existencia de oportunidades en el mercado tanto interno como externo.

#### 2.11.3.2. Clasificación de los costos de producción.

Los costos, pueden ser clasificados de acuerdo con el enfoque que se les dé en este caso son de acuerdo a su comportamiento:

- **Costos fijos comprometidos:** son los que no aceptan modificaciones, por lo cual también son llamados costos sumergidos.
- **Costos fijos discrecionales:** son los susceptibles de ser modificados.
- **Costos Fijos:** son los que permanecen constantes durante un periodo

determinado sin importar si cambia el volumen.

- **Costos semivariantes y semifijos:** están integrados por una parte fija y una variable.
- **Costos Variables:** son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado, dicha actividad puede ser referida a producción o ventas, la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción y las comisiones de acuerdo con las ventas.

#### 2.11.3.3. Características de los costos fijos y variables.

Se analizarán con más detalles las principales características de los costos fijos y las variables, pues es vital conocer y controlar su comportamiento. Los costos de producción pueden dividirse en dos grandes categorías: **costos directos o variables**, que son proporcionales a la producción, como materia prima, y los **costos indirectos**, también llamados **fijos** que son independientes de la producción.).

#### 2.11.3.4. Características de los costos fijos:

Grado de control (control habilidad): todos los costos fijos son controlables respecto a la duración del servicio que prestan a la empresa.

Están relacionados estrechamente con la capacidad instalada. Los costos fijos resultan de la capacidad para realizar alguna actividad o producir algo.

Los costos fijos deben estar relacionados con un intervalo relevante de actividad que permanecen constantes en un amplio intervalo que puede ir desde o hasta el total de la actividad. La estimación de muchos costos fijos es fruto de decisiones específicas de la administración.

También los costos fijos se identifican con el transcurso del tiempo y se relacionan con un periodo contable. Son variables por unidad y fijos en su totalidad.

#### 2.11.3.5. Características de los costos variables:

Son controlados a corto plazo; los costos variables, fluctúan en proporción a una actividad, más que un periodo específico. Estos costos deben de estar relacionados con una actividad dentro de un tramo normal o categoría relevante de actividad, la cual pueden ser modificados por decisiones administrativas. Los costos en total son variables y unitarios, son constantes, esto es reconocer el efecto que sobre el total de los costos tiene la actividad. ([www.monografias.com/contabilidaddecostos/informes9/shtm](http://www.monografias.com/contabilidaddecostos/informes9/shtm)).

En cuanto a la clasificación de los costos variables y los costos fijos se muestran más detalladamente a continuación:

#### COSTOS VARIABLES (directos):

Materia prima.

Mano de obra directa.

Supervisión.

Mantenimiento y Servicios como:

Suministros.

Regalías y patentes.

Envases.

#### COSTOS FIJOS (Indirectos):

Depreciación.

Impuestos.

Seguros.

Financiación.

Otros gravámenes.  
Gastos generales:  
Investigación y desarrollo.  
Relaciones públicas.  
Contaduría y auditoría.  
Asesoramiento legal y patente.  
Costos de Dirección y Administración.  
Costos de Ventas y Distribución.

#### **2.11.4. Los Estados Financieros.**

Para dar inicio y que sea de mayor comprensión se hablara de los Estados Financieros históricos, para así llegar a comprender los Estados Financieros Proyectados ya que de estos dependen dichos Estados Financieros Proyectados.

Los Estados Financieros, constituyen una representación estructurada de la situación financiera de una entidad y de las transacciones realizadas por ella. Los Estados Financieros con fines de información general tienen como objetivo proporcionar información acerca de la situación financiera, el desempeño y los flujos de efectivo de una entidad que sea de utilidad para una amplia gama de usuarios en la evaluación y toma de decisiones acerca de la asignación de recursos. (NICSP.1.Parrafo 13).

Tomando en cuenta otras definiciones de los Estados Financieros, cabe destacar los servicios especiales prestados por contadores públicos (SEPC 1) que habla de las normas sobre preparación de estados financieros. (Pag: 9). Dice:

Un Estado Financiero, es la presentación de los datos financieros, incluidas las notas adjuntas, tomados de los registros de contabilidad o

de sus documentos de soporte, diseñados para dar a conocer los recursos económicos o las obligaciones de una entidad a una fecha determinada o los ingresos y egresos o el flujo del efectivo durante un periodo definitivo, de acuerdo con Principios de Contabilidad de Aceptación General.

#### 2.11.4.1. Objetivo de los Estados Financieros.

El objetivo de los Estados Financieros, es suministrar información acerca de la situación financiera de una entidad económica a una fecha determinada y los resultados de sus operaciones y los movimientos de su efectivo por los periodos en esa fecha entonces terminados. (DPC-0).

Como el objetivo general de los Estados Financieros, consiste en ayudar a los usuarios en la evaluación de la posición financiera, solvencia, la rentabilidad y los proyectos futuros de una empresa, por lo general permiten hacer operaciones sobre:

- La Rentabilidad, se refiere al incremento del patrimonio a través de las actividades de la empresa, es decir, proporciona a los propietarios una retribución satisfactoria a su inversión.
- La Posición de Solvencia, es la capacidad de pago de las deudas y obligaciones de la empresa a medida que se vence.
- La Posición Financiera, se encarga de verificar si la empresa cuenta con el financiamiento apropiado para lograr mantenerse dentro de sus actividades.

Y para cumplir ese objetivo, los Estados Financieros deben:

- Presentar información útil a los inversionistas y acreedores, presentes y potenciales para su decisión de inversión y financiamiento a la empresa.

- Proporcionar información que pueda establecer las posibilidades de recibir efectivo por dividendos, intereses y por la venta, entrega o vencimiento de los valores o préstamos.
- Proporcionar información acerca de los recursos económicos de la empresa, que son las fuentes potenciales de entradas de efectivo, acerca de sus obligaciones de transferir recursos a otros, que son las causas potenciales de salida de efectivo, y acerca de las ganancias que son resultados de sus operaciones y de otras actividades que afectan a la empresa.

Las siguientes presentaciones financieras se consideran Estados Financieros:

- Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de Movimientos de las Cuentas Patrimoniales o de Utilidades Retenidas.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Estado de Activos y Pasivos (con o sin las cuentas del patrimonio)
- Estado de Ingresos y Egresos (base acumulativa o de efectivo).
- Estado de Operaciones por Ramo de Producto.

Un Estado Financiero, podría ser por ejemplo, el de una compañía, un grupo consolidado de compañías, un grupo combinado de compañías, una organización sin fines de lucro, una dependencia gubernamental, una sucesión, un fideicomiso, una parte cualquiera de estos o de una persona natural no comerciante.

### **2.11.5. Los Estados Financieros Proyectados.**

En la actualidad y sobre todo considerando la situación económica a nivel mundial, y política de los países desarrollados y la competencia constante de nuevas compañías, la importancia de los Estados Financieros Proyectados es una herramienta que se tiene que considerar en Plantación Financiera de las empresas tanto en las públicas como en las privadas.

Sin embargo, no se le ha dado la debida importancia y no sé esta involucrando en la elaboración de los mismos a los directivos de las compañías. Desafortunadamente, la responsabilidad está cayendo en el área de finanzas, no podemos negar, que con el conocimiento histórico de las compañías. Se puede pronosticar razonablemente, pero hay que considerar el área de ventas, operación, producción son clave fundamental en la elaboración de los estados financieros proyectados.

En nuestro país, es de gran importancia la incentiva a empresas en circulación o en ejecución de planes bien sea a largo o corto plazo manejando Estados Financieros Proyectados para mejorar el desempeño y generar la utilidad o ganancia que tanto desea toda empresa.

Para la elaboración de los mismos los elementos que se deben considerar entre otros son: Predicción de la situación económica, disposiciones laborales y fiscales, estudio de las actitudes y comportamientos del público, factores psicológicos, así como la oferta en el mercado que estamos involucrados. Cuando se tienen estos elementos analizados, se proveerá el conocimiento a los directivos y administradores de las fortalezas y debilidades del entorno y consecuentemente se tendrá la oportunidad para buscar alternativas y soluciones en tiempo.

Si los directores de las empresas continúan trabajando con resultados pasados, sin dar la debida importancia a sus Estados Financieros Proyectados, una de las consecuencias puede ser: demérito de las utilidades y/o en su caso desaparición de los productos, y drásticamente hasta el cierre de la compañía. Un espacio que debemos trabajar los contadores, es en hacer conscientes a los directivos de las compañías, la importancia que tiene el trabajar en forma conjunta en los estados financieros proyectados, sé vera que se tomarán las decisiones adecuadas y oportunas para tener mejor rentabilidad en la compañía.

El trabajo conjunto y analizado, nos ayuda a **pronosticar** en su oportunidad los cambios y tendencias económicas, las necesidades de los consumidores, las reducciones de costos, y todo el entorno en general, pues conforme avanza el tiempo la oferta del mercado requiere mejor calidad y mejor precio, por lo que es necesario actuar en oportunidad y analizar las soluciones alternativas que se darán frente a las situaciones, ya sean económicas o de competencia. Esto no significa el preparar un Estado Financiero Proyectado que en muchas ocasiones se ve como números fríos, cada número debe significar hacia dónde va la compañía, y los compromisos adquiridos por cada una de las áreas de la compañía; También analizar en su oportunidad las desviaciones, ayudara a comprender en qué debemos de poner mayor énfasis para lograr los objetivos comprometidos o en su caso hacer los cambios necesarios.

En algunos casos y una vez que la empresa ha logrado combinar todos los aspectos anteriores, para adicionarle confianza a los estados financieros proyectados estos pueden ser sometidos a la revisión independiente de un contador público, el cual analizará las consideraciones y otros aspectos que se tomaron en cuenta para su elaboración y emitirá un informe sobre los mismos, de acuerdo con las normas y principios de contabilidad de aceptación general para atestiguar.



### **2.11.6. Estado De Resultado Proyectado.**

El Estado de Resultados Proyectado, llamado también Flujo de Ingresos y Egresos se asimila a los términos contables, por su facilidad y la cultura existente de la causación (recibidos o no en efectivo), dicho estado es el resultado de enfrentar los beneficios con los sacrificios incurridos en el desarrollo de un proyecto, por consiguiente está compuesto por: todos los ingresos de la operación diaria, causados en el período obtenidos por el desarrollo de las actividades propias del objeto social del proyecto, como son los ingresos, costos y gastos administrativos y los egresos estratégicos causados y necesarios para generar la renta sostenible, cuyo resultado muestra la rentabilidad en términos de causación y no en efectivo.

Las partidas que componen el Estado de Resultados son:

- Los ingresos por ventas de contado y a crédito (causadas en el periodo), así no se hayan hecho efectivos.
- Los costos proporcionales a las ventas en general.
- Los gastos administrativos y operativos causados.
- Los costos y gastos estratégicos causados.
- Las depreciaciones sobre la propiedad, planta y equipo, que se aplican a los ingresos operativos del período de planeación.
- La amortización de los gastos pagados por anticipado.
- La amortización de los cargos diferidos por inversiones en organización y puesta en marcha del negocio.
- Las provisiones tanto las que aumentan los pasivos, como las que disminuyen el valor de los activos, son deducibles de la corriente de ingresos.

En la parte no operativa aparecen otros ingresos que no constituyen renta del proyecto propiamente para la evaluación, como son los aprovechamientos, rendimientos sobre inversiones, por la sencilla razón que la viabilidad de un proyecto no debe depender de aspectos esporádicos.

Así mismo en la parte no operativa, debe contener los intereses por financiación de las operaciones extraordinarias del proyecto, porque los intereses del financiamiento externo u ordinario, se tienen en cuenta solamente para revisar la capacidad de pago del flujo de caja y luego desaparece, porque se duplicaría la información.

La claridad sobre los gastos de financiamiento ordinario o financiamiento externo, solamente hace parte del flujo financiero de evaluación del inversionista.

Por último se encuentra el impuesto de renta que se deduce del flujo de ingresos en el momento que son calculados, para que de cómo resultado una utilidad líquida.

#### **2.11.7. El Balance General Proyectado.**

Es un indicador global, se trata de información gerencial cuyo propósito es la toma de decisiones, no debe ser exacta sino que su grado de precisión debe permitir tomar las decisiones correctas.

Es conveniente saber que el balance al inicio también es proyectado, como la estimación se realiza algunos meses antes de que finalice el ejercicio, este balance al inicio también es proyectado. Por esta razón habrá que ajustar a los valores reales una vez cerrado el ejercicio de manera de hacer más realista las proyecciones.

En la **Elaboración del Balance Proyectado**, se realiza con el saldo final de

todas las cuentas de la empresa, ejemplo:

- El saldo final de caja del presupuesto financiero coincide con Disponibilidades.
- El saldo final de créditos por ventas coincide con las cobranzas que superan el límite de tiempo del cierre del período y pasan para el ejercicio siguiente.
- El saldo IVA a pagar es equivalente a la posición mensual del mes de cierre del ejercicio que se pagará al primer mes del siguiente ejercicio
- Prestamos financieros, es el saldo pendiente de pago:
- Las remuneraciones y cargas sociales son las del mes del cierre que se abonarán el primer mes del siguiente ejercicio
- Comisiones a pagar es igual al ítem anterior
- Ingresos Brutos a pagar es igual al ítem anterior
- El patrimonio neto es la diferencia entre el Activo total y el Pasivo total o sumando al Patrimonio neto al inicio el resultado del ejercicio que surge del Presupuesto Económico.

Entre los Principales índices o indicadores que se utilizan para analizar e interpretar los estados contables, en este caso al realizar Balances Proyectados tenemos:

**Liquidez:** relaciona el activo corriente con el pasivo corriente y muestra cuantos disponibles existen por cada bolívar de deuda a corto plazo.

***Fórmula:***

**Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente.**

***Por ejemplo:***

L = Bs.F. 3.195/Bs.F 2.885

$$L = \text{Bs.F } 1.11$$

**Solvencia:** Relaciona el activo total con el pasivo total y muestra cuantos bolívares en bienes y derechos posee la organización para solventar cada bolívar de dinero que debe a terceros.

**Fórmula:**

$$\text{Solvencia} = \text{Activo Total} / \text{Pasivo Total.}$$

**Por ejemplo:**

$$S = \text{Bs.F } 5.290 / 2\text{Bs.F } .885$$

$$S = 5.98$$

**Endeudamiento:** Dividir el pasivo total por el patrimonio neto total, y exhibe cuantos de deuda con terceros existen por cada bolívar aportado por los propietarios de la empresa. Permite ver así la relación que hay entre el endeudamiento generado a través de pasivos ajenos en relación a la riqueza que tienen los propietarios

**Fórmula:**

$$E = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Neto.}$$

**Por ejemplo:**

$$E = \text{Bs.F } 2.885 / \text{Bs.F } 2.404$$

$$E = 1,20$$

### **2.11.8. Reportes De Operaciones.**

Cuando se ha realizado un trabajo cuyos resultados o producto es esperado por personas distintas a quienes lo realizan o por encargo de otra u otras personas, es necesario preparar un informe o reporte del trabajo realizado. En ambos, lo esencial es dar cuenta de algo que sucedió, con una explicación que permita comprender lo sucedido, aunque existen diferencias específicas entre informe y reporte, generalmente se les considera como lo mismo.

#### 2.11.8.1. Elementos que contiene el reporte de operaciones:

El Informe o reporte de un trabajo es un documento de calidad en el que se da cuenta de:

Lo que se realizó.

Criterios que se hizo (necesidad a satisfacer, problema a resolver, objetivo u objetivos a lograr).

Cómo se realizó.

Qué resultados se obtuvieron.

Cómo se pueden dar cuenta en el informe o reporte; se emplea información ya creada cuando se elaboró el proyecto o el plan de trabajo a realizar.

O también, al recuperar la forma como se realizó el trabajo, así como al concluir y revisar los resultados obtenidos.

#### 2.11.8.2. Cómo hacer el Informe de un Proyecto de Manejo de Información.

##### **Primero se define el contenido.**

En un proyecto de manejo de información, la primera parte del reporte o informe se integra con cuatro apartados, que se desarrollan con el propósito de ubicar a quien lee el reporte en:

El tipo de trabajo que se realizó.

En las razones y motivos para hacerlo

En la forma en que se realizó, pero adquiere mayor importancia la cuarta parte.

**Donde**

Se presentan los resultados, porque aquí, en esta parte, es donde se da cuenta de cuáles son, qué tan significativos, valiosos y útiles son.

En esta primera parte, se presenta la información de manera objetiva, es decir sin comentarios ni valoraciones. Se presenta la síntesis de la información obtenida (el resumen realizado con las ideas principales).

En otra parte posterior se hace un análisis crítico de la información para discriminarla.

Este análisis se realiza para establecer:

Qué resultados importantes hubo,

Qué hallazgos o descubrimientos permite establecer la información encontrada.

Qué tan objetiva, honesta, recta y válida resulta la información o qué tan subjetiva, manipulada, desviada o distorsionada, no- significativa y poco pertinente.

Qué tan actual y vigente o qué tan poco actualizada.

En la tercera parte se presentan los comentarios o juicios críticos de la información obtenida en relación con lo que se pretendía lograr con ella (satisfacción de una necesidad, solución de un problema, logro del objetivo).

Qué tan completa o incompleta, suficiente o insuficiente, objetiva o manipulada, resultó la información para lograr el objetivo.

Qué tan útil para resolver el problema o para satisfacer la necesidad.

Por qué es útil o por qué no lo es.

En una cuarta parte se trabajan las conclusiones, que son afirmaciones categóricas y breves derivadas de los hallazgos o resultados esperados y no esperados, establecidos en el análisis y en los comentarios críticos.

### **Al elaborarlo se define su formato y estructura.**

Lo anterior corresponde al contenido del informe o reporte y a la forma de tratar dichos contenidos. Pero un reporte o informe, también, tiene un formato, una lógica estructural o de organización del cometido.

### **¿Cómo se estructura de un reporte de operaciones?**

La estructura de un reporte o informe, se realiza a través de bloques de información. Los bloques, generalmente están definidos por los contenidos de los que se debe dar cuenta en el reporte, precedidos todos ellos por un primer bloque que corresponde a la introducción. El informe se integra mediante una secuencia de bloques de información con una lógica que atiende al desarrollo temporal de las acciones desde el momento de su concepción y planeación hasta su conclusión, con la apreciación crítica de los resultados.

Los bloques de información o de contenido de los reportes de operaciones serán:

Introducción.

Planteamiento y realización de la acción.

Resultados y su valoración.

Fuentes.

Contenidos.

Reporte.

Comentarios, señalamientos, análisis e interpretación y conclusiones.

Anexos (Contenidos referidos en el informe que por su amplitud y especificidad no se incluyen en él) ([www.tusbuscadores.com/notiprensa/display.php?ID=6410](http://www.tusbuscadores.com/notiprensa/display.php?ID=6410) - 13k).

## **CAPITULO III**

### **EL USO DE LA INFORMACION FINANCIERA PROSPECTIVA EN LA PLANIFICACION FINANCIERA.**

#### **3.1. Determinación De Necesidades**

Las empresas utilizan los Estados Financieros, entre otras porque les permite a los gerentes, los inversionistas, los clientes más importantes y los trabajadores tomar decisiones en la evaluación de la situación financiera, la rentabilidad y las perspectivas futuras del negocio. Por ende cada sociedad prepara estados financieros anuales que se distribuyen a todos los propietarios del negocio para estar al día en cada periodo del año.

La Información Financiera, para el **uso externo** de estas entidades está dirigida hacia el interés común de varios usuarios potenciales. Donde generalmente necesitan información resumida con relación a los recursos disponibles y la información sobre los resultados de la operación durante el año anterior para utilizarla en la toma de decisiones, para el cálculo de los impuestos sobre la renta, o para tomar decisiones regulatorias; entrando en juego también los accionistas, los inversionistas, los trabajadores entre otros. En cuanto a **usos internos** se refiere, en el caso de los gerentes, estos necesitan información detallada sobre los costos diarios de operación con el fin de controlar las operaciones de un negocio y colocar precios de ventas razonables. Tomando en cuenta: las decisiones gerenciales, la inversión, el crecimiento y expansión, desarrollos, nuevos proyectos y servicios etc. (Servicios Especiales Prestados por Contadores Públicos.) (SEPC-1:5).

Cabe destacar que la **Planificación Financiera Prospectiva**, tiene como objetivo ayudar a construir un plan financiero a corto, mediano y largo plazo,



incorporando así análisis de tendencias y otras técnicas que basados en información histórica ayuda a predecir comportamientos internos de las organizaciones. Manteniendo como uso común y obligatorio en empresas con buena organización, empresas sujetas a regulaciones como el (sector bancario, sector financiero y el sector gobierno).

El uso de la Información Financiera Prospectiva aunado a la Planificación Financiera, es necesario ya que actualmente; la inversión en productos financieros y el entorno del ahorro han variado substancialmente en los últimos años. Las causas se podrían encontrar en el cambio de rol de los gobiernos en la protección de las informaciones financieras como por ejemplo: el fuerte aumento del número de productos financieros destinados a la inversión, la evolución de la inversión inmobiliaria y la inseguridad en el empleo, actualmente potenciada por los despidos debidos a fusiones y absorciones de empresas.

La mayoría de los ahorristas necesitan ayuda profesional ante este entorno, y es en este campo donde nace la necesidad de la llamada Planificación Financiera, donde esta será de gran ayuda en el uso de la Información Financiera.

La Planificación Financiera, es un esquema de asesoramiento y planificación patrimonial que nace en Estados Unidos en los años 80, desde entonces ha tenido un desarrollo espectacular, dada su utilidad práctica y su idoneidad para los complicados tiempos presentes.

También la Planificación Financiera, considera el patrimonio en un sentido amplio y global, tanto en su vertiente sustantiva (inversión financiera, inmobiliaria, etc.) como en su sentido pasivo (créditos, hipotecas, etc.), y por supuesto tiene en cuenta los aspectos relativos a la protección (seguros) y a la fiscalidad. No obstante es un proceso, no un evento, lo que implica una vertiente dinámica y un contenido de

planificación - previsión.

Concretando más, diremos que la Planificación Financiera, es el proceso de proveer asesoramiento y asistencia al cliente en el campo patrimonial es decir a los empresarios. (<http://www.eumed.net/libros/2008b/383/la%20planificacion%20financiera.htm>.)

### **3.2. Medidas**

Entre las medidas que se deben tomar en cuenta, para la utilización adecuada de la Información Financiera Prospectiva en la Planificación Financiera podemos decir que:

- Se debe estudiar acerca de la Información Financiera y de la actividad de la empresa o del sector económico en el cual opera.
- Se deben organizar y verificar los procedimientos que emplea para el registro, clasificación y resumen de sus operaciones.
- Se deben comparar los Estados Financieros al momento de planificar, tanto los Estados Financieros revisados como los Estados Financieros que se proyectaran.
- Debe existir concordancia con un patrón predecible tomando en cuenta informaciones financieras anteriores; dependiendo de las variables o políticas que aplique la entidad como proyección.

A continuación se presentara los estados financieros de la empresa CARAMELOS C.A, como base para mostrar la ejecución de las técnicas o los factores antes mencionados para así proyectarlos y percibir cómo funciona el comportamiento de la información financiera prospectiva como herramienta en la

planificación de las empresas.

**CARAMELOS, C.A**  
**Estado de Resultado**  
**El 31/12/2007**  
**Expresados en Bs Fuertes**

<b>VENTAS</b>				
Ventas Brutas				36.000
(-) Descuentos en ventas			<u>550</u>	<u>-550</u>
Ventas netas				35.450
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Inventario inicial			5.000	
Compras		15.000		
(+) Seguros en compras		<u>2.000</u>		
Compras Brutas		17.000		
(-) Descuentos en Compras	250	<u>-250</u>		
Compras Netas			<u>16.750</u>	
Mercancía Disp. para venta			21.750	
(-) Inventario Final			<b>-300</b>	
Costo de Ventas				<u>-21.450</u>
Utilidad Bruta en Venta				14.000
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
<b>Gastos de Administración</b>				
Sueldos de Administración		2.500		
Gastos de depreciación		445		
Gastos de alquiler		<u>1.500</u>		
Total gastos de administración.			4.445	
<b>Gastos de Ventas</b>				
Sueldos de Vendedores		<u>1.500</u>		
Total gastos de ventas			<u>1.500</u>	
Total Gastos Operacionales				-5.945
Utilidad neta en Operación				8.055
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>				
<b>Otros Ingresos:</b>				
Ingresos por Interés			1.600	
<b>Otros Egresos</b>				
Gastos por Interés			<u>-1.540</u>	
Total otros Ingresos y Egresos				<u>60</u>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>				<b>8.115</b>

**CARAMELOS, C.A**  
**Estado de Resultado**  
**El 31/12/2007**  
**Expresados en Bs Fuertes**

<b><u>ACTIVOS</u></b>			
<b><u>Activos Circulantes</u></b>			
Efectivo		15.000	
Cuentas por cobrar		3.000	
Inventario		300	
Articulo de oficina		<u>270</u>	
Total Activo Circulante		18.570	18.570
<b><u>Propiedad Planta y Equipo</u></b>			
Maquinaria	35.000		
(-) Depre. Acumulada Maquinaria	<u>-9.600</u>	25.400	
Equipo de Reporte	9.000		
(-) Depre. Acumulada Equipo de reparto	<u>-4.500</u>	<u>4.500</u>	
Total Propiedad Planta y Equipo		29.900	29.900
<b><u>Otros Activos</u></b>			
Depósitos Dados en Garantía		<u>3.400</u>	
Total otros Activos		3.400	<u>3.400</u>
<b>Total Activos</b>			<b>51.870</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>			
<b><u>Pasivo Circulantes</u></b>			
Cuentas por pagar		<u>5.000</u>	
Total pasivo circulante		5.000	5.000
<b><u>Pasivo a Largo Plazo</u></b>			
Hipoteca por pagar		10.000	
Anticipo sobre ventas		<u>4.570</u>	
Total Pasivos a largo plazo		14.570	<u>14.570</u>
<b>Total pasivos</b>			<b>19.570</b>
<b><u>CAPITAL</u></b>			
Capital Social		21.705	
Utilidades Retenidas		<u>10.595</u>	
<b>Total Capital</b>		32.300	<b><u>32.300</u></b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>			<b>51.870</b>

**CARAMELOS, C.A**  
**Estado de Resultado**  
**El 31/12/2007**  
**Expresados en Bs Fuertes**

<b><u>Efectivo por Actividad de Operación</u></b>		
Utilidad Neta		8.115
<u>Ajustes:</u>		
Gastos de depreciación	445	
Total ajustes		445
Utilidad neta ajustada		8.560
<u>Cambios en Partidas Operacionales:</u>		
Aumento en Cuentas por Cobrar	1.000	
Disminución en Inventarios	-4.700	
Total Cambios en Partidas Operacionales	-5.000	
Efectivo Y Equiv. Provisto por Actividad en Operación		-8.700
<b><u>Efectivo y Equivalente de Inversión</u></b>		
Compra de Maquinaria	20.000	
Compra de Equipo de Reparto	4.000	
Total Efectivo y Equiv. Por Actividad de Inversión		-24.000
<b><u>Efectivo y Equivalente Usado por Actividad de Financiamiento</u></b>		
Hipoteca Pagada	-10.000	
Anticipo Sobre Ventas	4.570	
Total Efectivo y Equiv. Usado por Actividad de		
Financiamiento		-5.430
Disminución Neta de Efectivo y Equiv. De Efectivo		-29.570
Efectivo y Equiv. Al Inicio de Ejercicio		44.570
<b>Efectivo y Equiv. Al Final del Ejercicio</b>		<b>15.000</b>

### 3.3. Técnicas Aplicadas.

Entre las técnicas aplicadas en la elaboración de Información Financiera Prospectiva en la Planificación Financiera, se pueden mencionar algunas técnicas como: datos estadísticos, análisis, estimaciones, proyecciones entre otras; donde estas técnicas nos conducen a realizar el manejo de la información financiera.

### 3.3.1. Estas técnicas son tales como:

- Presupuestos.
- Flujos de Efectivos.
- Costos de Producción.
- Estados Financieros Presupuestados.
- Estados Financieros Proyectados.
- Reportes de Operaciones.

Una vez presentado los Estados Financieros de la empresa Caramelos, C.A del periodo 2007, se procederá a la preparación de Estados Financieros Presupuestados y Proyectados, partiendo de los estados históricos ya mencionados; para poder analizar su comportamiento de modo prospectivo para cualquier empresa u organización.

Ahora bien, a continuación se presenta el presupuesto de Caramelos, C.A para el año 2008.

### 3.3.2. Presupuesto.

#### **Presupuesto de ventas de la empresa CAMELOS, C.A.**

<b>Ventas trimestrales</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>Unidades</b>	12.000	13.000	6.000	5.000

La información de ventas presentado es del periodo 2007 y se presenta en unidades.

### Información Adicional

El factor de crecimiento es un 10% actuando positivamente en cada periodo.

Las fuerzas económicas, afectaran negativamente a las ventas en un 2% y las decisiones gerenciales positivamente en un 3%.

El precio de ventas por unidad, durante el periodo 2007 es de 1 Bs.F; Para el cual se estima un incremento de 1 Bs.F más a partir del segundo trimestre del 2008.

Periodos	Ventas Normales	Factor Crec.	Presp Ventas	Fuerzas Econ. (2%)	Presp Ventas	Decis Geren (3%)	Presp (Unids)	P.V	Presp Ventas Total
<b>I</b>	12.000	1.200	13.200	(264)	12.936	388	13.324	1	23.983
<b>II</b>	13.000	1.300	14.300	(286)	14.014	420	14.434	2	28.868
<b>III</b>	6.000	600	6.600	(132)	6.468	194	6.662	2	13.324
<b>IV</b>	5.000	500	5.500	(110)	5.390	162	5.552	2	11.104
<b>Total</b>	<b>36.000</b>	<b>3.600</b>	<b>39.600</b>	<b>(792)</b>	<b>38.808</b>	<b>1.164</b>	<b>39.972</b>		<b>77.279</b>

Se puede decir que el Presupuesto de la empresa Caramelos, C.A para el año 2008 tiene un crecimiento positivo, y se estiman en Bs.F 77.279 las ventas. Tomando en cuenta así la disminución de las ventas normales que arrastraba dicha empresa en cada periodo trimestral del año 2007.

Continuando con Presupuestos, para la elaboración de Estados Financieros Presupuestados se debe tomar en cuenta todo el plan presupuestario elaborado previamente.

#### 3.3.3. Estado De Resultado Presupuestado.

Como por ejemplo en la preparación del Estado de Resultado Presupuestado,

se elabora como la muestra que pudimos ver del **Presupuesto de Venta** anterior, pero a diferencia que éste se preparara con cada una de las partidas del Estado de Resultado.

Tomando en consideración que se podrán realizar presupuestos, de **Ingresos (Ventas), Costos, Gastos y de otras cuentas** que conforman el Estado de Resultado y que serán complementadas con todas aquellas partidas que la entidad presente. De esta manera podemos preparar un **Estado de Resultado Presupuestado** para cierto periodo.

### **3.3.4. Balance General Presupuestado.**

Entonces se tomarán en cuenta los presupuestos de: **Efectivo, Materiales (Inventario en existencia), Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar etc.**

Se debe analizar cada cuenta para agregar su movimiento en dicho balance a presupuestar. A continuación tomaremos el monto de la **Cuenta por Cobrar** y del **Inventario** del Balance General de Caramelos, C.A como manera de ejemplos para ver su movimiento y cuál será el monto que realmente debemos agregar al momento de preparar un Balance Presupuestado.

#### **Ejemplo N° 1:**

#### **Cuentas por Cobrar Presupuestadas 31/12/2008.**

Saldo inicial (31/12/2007)	03.000
(+) Ventas a crédito (Entradas 2008)	<u>15.000</u>
Sub- Total	18.000
(-) Recuperación de Ventas a crédito (Políticas de cobro)	(10.000)
(-) Cuentas por cobrar dadas de baja	(00.500)



Saldo Final. Cuentas por Cobrar Presupuestada (2008)

07.500

**Los Criterios utilizados para presupuestar el rubro de cuentas por cobrar fueron los siguientes:**

Tomamos como base el saldo de las cuentas por cobrar al final de un periodo contable histórico, lo cual constituye el saldo inicial.

Adicionamos el monto estimado de las ventas a crédito totales que se esperan generar en el periodo a presupuestar; de acuerdo a las políticas de ventas, créditos y otros factores que la empresa considere validos entre los cuales podemos mencionar: Niveles de inflación, Comportamiento de la industria entre otros.

Posteriormente se le resta al sub-total anterior el monto estimado de recuperación de las ventas a crédito (del periodo base y del periodo presupuestado), en base a las políticas de cobranzas que tenga vigente la entidad.

Luego se disminuye el monto de las Cuentas por Cobrar que se estime pudieran reconocerse como pérdidas en el periodo presupuestado, de acuerdo a las políticas administrativas y contables que impone la empresa en materia de cuentas incobrables.

El saldo o total resultante de las operaciones descritas en los puntos del 1 al 4, se considerará como el monto estimado al final del periodo presupuestado, que se debe presentar en el Estado de Situación o Balance General.

Entonces, el saldo que debemos llevar al **Balance General Presupuestado**, es el saldo final de las cuentas por cobrar que arrojó un monto de Bs.F. 7.500. De modo que se presente la información financiera más específica mostrando todos los movimientos de periodos anteriores para un presupuesto efectivo.

**Ejemplo N° 2:**

**Inventario Presupuestado al 31/12/2008**

Saldo Inicial (Final 2007)	00.300
(+) Compras Netas Estimadas (2008)	<u>25.000</u>
Mercancía Disponible para la Venta (Presupuestada)	25.300
(-) Costo de Ventas Estimado (2008)	<u>20.000</u>
<b>Saldo Final. Inventario Presupuestado. (2008)</b>	<b>05.300</b>

**Los Criterios utilizados para presupuestar el rubro de Inventarios son los siguientes:**

Se toma como saldo inicial o base el saldo del Inventario de Mercancías al final de un periodo contable, de acuerdo a la información del Balance General.

Se le añaden o adicionan, las compras netas estimadas del periodo presupuestado tomado en consideración todos los demás factores que afectan las compras netas: Fletes, descuentos, rebajas, devoluciones, entre otros de acuerdo a los niveles de inventarios mínimos y máximos que establezcan las políticas administrativas, la rotación de inventario, costos de las mercancías, los niveles de ventas esperados, y cualquier otro factor asociado; lo cual determina el valor de la mercancía disponible para la venta presupuestadas.

Se le resta al monto anterior, el valor de la mercancía vendida a su costo (Costo de Venta) presupuestada, de acuerdo a las políticas de ventas que espera la entidad durante el periodo presupuestado.

La diferencia entre los puntos 1 al 3 determinará el valor del inventario final del periodo presupuestado.

Al igual que el ejemplo n° 1, el saldo que llevaremos al **Balance General Presupuestado**, será el saldo final del inventario para el periodo 2008 que arroje un monto de Bs.F. 5.300. Como podemos observar así sucesivamente se trabajará con cada rubro de los Estados Financieros a presupuestar. Claro está dependiendo de las políticas de la empresa, las cuales pueden aumentar o disminuir el monto de la cuenta; de modo que al preparar Estados Financieros Presupuestados ayudará a predecir o estimar el comportamiento de la utilidad de la organización en cierto periodo de tiempo.

### **3.3.5. Estados Financieros Proyectados.**

Para los Estados Financieros Proyectados, se toma la misma información y se proyecta para varios periodos según el comportamiento de la técnica utilizada; en nuestro caso (**la prospectiva**) nos dirá cual será la proyección.

Todos los Estados Financieros (tanto el Estado de Resultados como el Balance General Proyectado), permiten evaluar resultados futuros de las empresas; además implican el género bajo el cual se construye, en base a:

- Saldos iniciales de las cuentas de activo y pasivo.
- Variaciones de las cuentas de activo y pasivo y en las cuentas de pérdidas y ganancias, aplicando principios de contabilidad por partidas doble.
- Saldos finales calculados y sumados con las variaciones a los saldos iniciales.

Cabe destacar que deben estar incluidas todas las partidas o cuentas que corresponden a la empresa Caramelos C.A, como se realiza en los Estados Financieros Presupuestados.

Seguindo la secuencia de ejemplos con la empresa Caramelos, C.A. tomaremos del Balance General el rubro de Efectivo, para muestra de una partida del **Balance General Proyectado** para seis (6) periodos, utilizando datos hipotéticos en cuanto a estimaciones o proyecciones se refiere.

**Ejemplo n° 3:**

<b>Saldo inicial</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Efectivo	15.000	19.000	21.000	24.000	26.500	31.000

<b>Variaciones</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Efectivo	4.000	2.000	3.000	2.500	5.500	2.500

<b>Saldo Final</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Efectivo	19.000	21.000	24.000	26.500	31.000	33.500

**Los criterios utilizados al preparar el rubro de Efectivo son los siguientes:**

Se toma del Balance General, el saldo inicial del rubro de efectivo de periodos históricos en este caso tomamos el monto de la empresa Caramelos C.A, del año 2007.

Posteriormente, se estima para cuantos periodos contables se quiere proyectar dicha entidad, manejando de la mejor manera las políticas establecidas; tomando en cuenta que los saldos finales de un periodo serán los iniciales de otros.

Obteniendo así algunas variaciones de un año con respecto a otro, cuyas variaciones anuales obedecen a los criterios que se establecen para predecir los movimientos o cambios que experimenta la cuenta de efectivo en función de todos los factores ha los cuales está asociado esta partida. Se toma en cuenta las siguientes

variables:

- Variaciones Producto de las Actividades Operacionales: (ventas, cobranzas, compras, pagos a proveedores, gastos operacionales).
- Variaciones Producto de Actividades de Financiamiento: (préstamos bancarios y otros financiamientos recibidos, pagos o amortizaciones de dichos financiamientos).
- Variaciones Producto de Actividades de Inversión: (aportes de capital por socios, traspasos de acciones, entre otros).

Una vez estudiado cada partida a utilizar para efectuar el **Balance General Proyectado**, se obtuvo que la cuenta de **Efectivo** proyectada para seis años presentara un crecimiento desde el 2007 hasta el 2012; sin descartar algunas variaciones entre los mismos ascendentes y descendentes presentados en el periodo contable proyectado.

#### **3.4. Medidas De Control Para Verificar El Uso Adecuado De La Información Financiera Prospectiva.**

El control, es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Por ende, todos los gerentes de las empresas tienen la obligación de controlar y realizar evaluaciones de los resultados y tomar medidas necesarias para minimizar ineficiencias en dichas entidades. De tal manera, el control es un elemento clave en el manejo de información financiera, recurso humano y otras operaciones empresariales permitiendo así detectar errores a tiempo y corregir fallas en su debido momento y

poder aplicar mecanismos de controles adecuados para cada caso.

Cabe destacar que el control en la información financiera prospectiva, cumple un rol de gran importancia para las empresas; debido a que al momento de llevar la información financiera de modo prospectiva se maneje con el debido cuidado y control necesario para obtener los resultados estimados.

Entre las medidas de control más relevantes para verificar el uso adecuado de la información financiera prospectiva son las siguientes:

- Se debe tener una información precisa, oportuna y completa para obtener de esta manera los datos que se desean para que la información financiera prospectiva sea la adecuada.
- Determinar, si la información financiera histórica usada tiene un grado aceptable de confianza para así poder procesar la información financiera prospectiva y obtener un estimativo satisfactorio.
- Verificar si la información financiera histórica está adecuadamente presentada y revelada, para que en el momento de aplicar la prospectiva no existan desviaciones en cuanto a las estimaciones esperadas.
- Evaluar que los periodos de los estados financieros históricos sean consistentes con la información financiera prospectiva, desde el punto de vista de la correspondencia o relación entre ellos.
- Debe existir una supervisión y comparación de los resultados, datos o información financiera histórica obtenida; con los resultados estimados asegurando así, que los planes establecidos de la empresa se estén llevando como se esperaban.

Antes de emitir o revelar la información financiera prospectiva a la gerencia se debe revisar y evaluar para no cometer errores y de tal manera poder observar el probable efecto que tendrá la información. Aunado a esto también se debe sustentar y comparar la información financiera prospectiva, contra los indicadores de mercado para que la prospectiva sea más aceptable y pueda servir de mayor apoyo a la planificación de la empresa.

### **3.5. Análisis E Interpretación De Los Procedimientos, Medidas Y Técnicas Aplicadas Con La Información Financiera Prospectiva En La Planificación De Las Empresas.**

La realización de los procedimientos, medidas y técnicas aplicadas son relevantes y de gran importancia para una entidad, ante la situación financiera de la misma; ya que dependiendo de dicha información la empresa u organización tendrá la utilidad o beneficio que aspira en cierto periodo contable determinado.

Cabe destacar, que la empresa debe planificar en cuanto al proceso de establecer objetivos y escoger los medios más apropiados para el logro de los mismos, antes de emprender la acción. Por ende, en la realización de los ejemplos propuestos en el capítulo III, tomamos en cuenta que una organización debe tener enfocado su futuro a corto, mediano y largo plazo, presentando Estados Financieros Presupuestados y Proyectados a fin de abordar proyecciones a futuro o estimaciones a largo plazo y con ellos visualizar la relación de la Planificación Estratégica con la Prospectiva.

En el momento que abordamos sobre la **Planificación Estratégica**, ¿Que queremos decir? Que la empresa tenga una identificación constante de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es decir; que esta pueda tomar decisiones presentes para así resaltar las Oportunidades y Fortalezas evitando ciertos Peligros y

Debilidades que afecten a la entidad.

Una vez nombradas las proyecciones a futuro, que guardan relación con la **Prospectiva**, esta juega un rol de gran importancia en la información financiera, ya que es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente tomando en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Sin embargo, los datos históricos tienen valor evidente a la organización en que revelan los resultados de últimas decisiones directas o indirectas en la economía del negocio y cómo afectaron a la organización. Los resultados históricos, por lo tanto; se deben recopilar e interpretar correctamente para que cualquier organización prospere. Dependiendo de la aplicación de la función de las finanzas, la organización se debe equilibrar para mantener los datos históricos en buenas condiciones para así tomar decisiones más evidentes.

Aunado a estas razones financieras históricas se agrega **La Información Financiera Prospectiva**, para obtener mayor veracidad, certeza y seguridad acerca del futuro; en este caso va con el fin de poder conocer y determinar si la estructura financiera es equilibrada, si los capitales en juego son los convenientes, si los proyectos de inversión de capitales han sido aplicados adecuadamente y si los créditos de terceros guardan relación con el capital contable, en fin, una serie de razonamientos que son de gran utilidad para normar los caminos y poder realizar proyecciones valederas que deben seguir enfocándose en la organización en un periodo a largo plazo.

**La Información Financiera Prospectiva**, aporta a **La Planificación De Las**



**Empresas;** una actitud proactiva de las compañías que buscan enfrentar en mejores condiciones, las incertidumbres de los mercados en los que operan sus negocios. Desde esta perspectiva como tal, es necesario prepararse para un futuro empresarial incierto pensando sobre una variedad de posibles desarrollos viables y analizando las fuerzas que los influyen. Por ende la relación de **La Planificación y La Información Financiera Prospectiva**, ayudará a garantizar el futuro de modo efectivo y eficiente en las entidades. Una vez concentradas estas dos fuentes se utilizan técnicas, procedimientos y medidas que permiten analizar ciertas variables de predicciones, proyecciones y estimaciones que como medios sistemáticos ayudan a la empresa dándole una visión prospectiva coherente donde se integran distintos escenarios; como la competencia y otras variables que harán que estas tomen fuerzas y expansión para encontrar un futuro probable. Cabe destacar que una información financiera no planificada, será una información sin norte y que traerá como consecuencia una mala toma de decisiones en un periodo determinado y probablemente pérdidas no esperadas.

En cuanto a los beneficios que aporta la Información Financiera Prospectiva a la Planificación de una empresa podrán resumirse en el siguiente modo:

- Proveen inteligencia anticipatoria a través de información de base acerca de futuras tendencias y alerta temprana sobre desarrollos recientes para planes futuros.
- Ayudan a establecer direcciones estratégicas, visualizando los grandes lineamientos de la estrategia corporativa de la empresa.
- Contribuyen a establecer prioridades, identificando las líneas más deseables de inversión, investigación y desarrollo como insumo directo de las decisiones específicas de asignación de recursos.

- Constituyen un catalizador de innovaciones, estimulando y apoyando el proceso de innovación y eventos futuros para así cumplir con los objetivos que busca la empresa.

## CONCLUSIONES

Las economías del mundo, están viviendo un proceso de transformaciones debido a los nuevos retos que impone la globalización. Esto exige que las empresas logren dominar nuevas habilidades para adecuarse a los cambios que presentan las organizaciones, tanto de costos, como de producción y utilidades, y a lo que a la información financiera se refiere.

En lo que respecta al proceso de transformaciones, no quiere decir que las empresas deben transformarse en su totalidad, sino detectar cuáles son sus debilidades y fortalezas de modo que se apliquen nuevas técnicas, medidas o procedimientos y no afecten la información contable de la empresa. Debido a esto se llega a las siguientes conclusiones:

La Información Financiera Prospectiva, cumple un rol de gran importancia a la hora de Planificar ya que muestra el futuro de la empresa a largo plazo; mediante proyecciones hipotéticas estimuladas a los procesos de innovaciones tecnológicas que dan fuerza a estimaciones futuras establecidas.

Realizando el análisis en la preparación de las técnicas aplicadas para realizar estimaciones a futuro, se pudo conocer el beneficio de trabajar combinando Información Financiera Retrospectiva con la Información Financiera Prospectiva; visto que sin datos históricos la empresa no se puede predecir o pronosticar el futuro, ya que dichos datos son evidentes y muestran resultados de las últimas decisiones, que servirán como evidencia suficiente para así preparar cualquier información financiera. También es de gran utilidad el control realizado a estos datos históricos, los cuales deben ser manejados con medidas de control adecuadas; donde estas

aportaran la información necesaria para la utilización adecuada de la Información Financiera Prospectiva.

En la búsqueda del éxito organizacional, se hace necesario que los empresarios adopten estrategias como la preparación de la Información Financiera Prospectiva; como una herramienta en la Planificación de las Empresas, que apoye en elevar los índices de productividad logrando mayores beneficios y eficiencia en las operaciones aplicadas en las entidades. Por consiguiente las empresas deben formular su futuro, es decir planificarlo y adecuarlo a las exigencias de factores interno, externos y del mercado globalizado como tal; en este sentido la prospectiva tiene como propósito, brindarle evoluciones futuras reduciendo algunas incertidumbres que presente la organización con cualquiera de los factores antes mencionados.

La Información Financiera Prospectiva aplicada como una herramienta en la Planificación de las Empresas, es fundamental ya que coopera con la información necesaria para poder planificar su futuro siendo la preocupación de toda organización; con la aplicación de esta herramienta la empresa tendrá una visión más específica al momento de tomar decisiones finales.

De esta forma, se propone la aplicación de la Información Financiera Prospectiva como una herramienta en la Planificación de las Empresas que tienda a optimizar lo planificado integrando escenarios tanto externos como internos que aunque no parezcan relevantes ayuden a la empresa en el cumplimiento de objetivos propuestos para ciertos periodos contables.

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS:

ANSOFF, IGOR. (1980). **Proceso de la planificación estratégica**. Caracas.

ARIAS, FIDIAS G. (2004). **Introducción a la Metodología Científica**, Espíteme: Venezuela.

BURBANO, JORGE. (1988). **Enfoque Moderno de Planificación y Control de Recursos**. Segunda edición.

CRISTÓBAL, DICKSON. (2004). **“Análisis de la Planificación Estratégica Como Herramienta Fundamental de Las Pymes En Venezuela”**. Trabajo de grado para optar por el título de Administración Comercial en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumana.

CHARLES, HOMGREN. (2002). **Contabilidad de Costo un Enfoque General**. Sexta Edición.

DECLARACION DE NORMAS DE AUDITORIA. (D.N.A-13).**La Información Financiera Prospectiva. Quinta Edición 2002.**

GEORGE, A. STEINER (1986). **La Planificación Estratégica**. Segunda Edición, CECSA, México.

ORTIZ, ALBERTO (1994) **Gerencia Financiera, un Enfoque Estratégico**. McGraw Hill, Colombia.

PICHARDO, Pagaza (2005). **La Planificación y La Administración Pública**.

REAL LENGUA ESPAÑOLA (2005) **Diccionario Quinta Edición**.

### DIRECTORIO ONLINE:

EVOLI, Jeftee. La Planificación Estratégica

<http://www.monografia.com/trabajos7/planes/planes.shtml>

BERGER, Gastón. La Información Prospectiva

<http://www.wikipedia.com/informes/prospectiva.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.htm>).

[http://www.monografias.com/trabajos/propuestas/planes\\_shtml](http://www.monografias.com/trabajos/propuestas/planes_shtml)

[http://www.cinif.org.mx/imagenes/archivos/comentarios/D4/D\\_4\\_5\\_ComGossler.pdf](http://www.cinif.org.mx/imagenes/archivos/comentarios/D4/D_4_5_ComGossler.pdf).

[http://www.elrincondelvago.com/trabajos/informes contables](http://www.elrincondelvago.com/trabajos/informes_contables).

[http://www.mal.thusdarwin.es/HERARDENS\(15\)news03.htm](http://www.mal.thusdarwin.es/HERARDENS(15)news03.htm).

<http://www.revmed.unal.edu.com>.

<http://www.prospeti.es>.

<http://www.google.com//costosdeproducción/informes>.

<http://www.monografias.com/trabajos6/defe/defeshtml>.

<http://www.monografias.com>.

<http://www.google.com/mcorbyaasociados.cl/balance/EERR/Flujo-de-caja-proyectados.htm>.

<http://www.definición.org/planificación.htm>.

<http://www.definición.org/estrategia.htm>.

<http://www.tusbuscadores.com/notiprensa/display.php?ID=6410-13k>

<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=informacion%20financiera%20prospectiva%20>.

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica-3shtml>.

<http://www.eumed.net/libros/2008b/383/la%20planificacion%20financiera.htm>.

[http://html.rincondelvago.com/informacion-financiera\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/informacion-financiera_1.html).

<http://www.prospectiva2020.com/tipo.php?subsec=16&sec=3>.

# **Hoja de Metadatos**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	La Información Financiera Prospectiva como herramienta en la Planificación de las Empresas.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Vallenilla M, Marfi E.	CVLAC	15.551.637
	e-mail	Mery_1948@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Prospectiva.
Planificación.
Estados Financieros.
Organización.
Información Financiera.
Periodo Contable.



Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
ADMINISTRACIÓN	CONTADURÍA

Resumen (abstracto):

El sector empresarial, tiene la necesidad de abarcar todas las áreas de influencia e interés que están relacionadas con su entorno tanto interno como externo, con miras a abordar todos los aspectos que le permitan alcanzar los objetivos que como organizaciones se han trazado. Para ello, es pertinente que las organizaciones empresariales tomen en cuenta elementos vitales y viables que las conduzcan por el camino más seguro y confiable hacia el éxito. Uno de estos elementos se relaciona con la necesidad de anticipar las posibles acciones a tomar, para lo cual se implementará una sana política de planificación. Uno de los aspectos más relevantes que le dan forma a la planificación estratégica, lo constituye el hecho de no solo usar la información histórica o retrospectiva como fuente y base de las actividades de las organizaciones sino recurrir al empleo de información futura, conocida información prospectiva.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Gómez, Fernando	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.704.636
	e-mail	F-Gomez-M@hotmail.com
	e-mail	
Narvaez, Vicente	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.692.226
	e-mail	Vic_narvaez@yahoo.es
	e-mail	
España, Leonardo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	11.438.928
	e-mail	Leoespaña@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año            Mes        Día

2009	04	03
------	----	----

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-marfivallenilla.doc	WORD

Alcance:

Espacial: MUNICIPAL (Opcional)

Temporal: (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

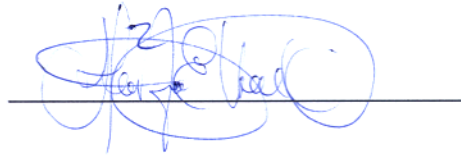
CONTADURÍA

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE SUCRE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

**Yo como autor intelectual de esta información le doy a la Universidad de Oriente el derecho de divulgar este conocimiento científico, siempre y cuando se me resguarde el derecho de patente industria y comercio.**



Terminado la exposición y conforme el procedimiento adoptado, el Presidente invita a los restantes Miembros del Jurado a que separadamente y por no más de treinta minutos procedan a interrogar al (los) aspirante(s) a fin de que indaguen el dominio que tiene sobre la materia objeto de trabajo, facilitarle el poder hacer aclaraciones acerca de su trabajo o de la exposición, explicar conceptos o para que tome(n) notas de observaciones y sugerencias que el interrogador considere de utilidad. El primer de los Miembros del Jurado en interrogar fue el Profesor: Vicente Narvaez

Seguidamente el Profesor: Leonardo España

El Presidente Profesor: Fernando Gómez Maiz

A su vez hizo uso del último turno a iguales fines.

Concluidos los interrogatorios, el Presidente da por terminado el acto público, siendo las 5-15 pm el veredicto es Aprobado.

Prof. [Signature]  
C.I. 5692.226

Prof. [Signature]  
C.I. 11428928

Prof. [Signature]  
C.I. 5704636

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

POR LA COMISION DE TRABAJO DE GRADO  
(Artículo 20, Literal J)  
Prof. RAFAEL GARCIA  
COORDINADOR

