



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Administración financiera

Sub tema

Presupuestos, informes, estados de flujo de efectivo y controles financieros

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de  
empresas

Autores

Bra. Kenia Waleska Luna Ñurinda

Bra. Blanca Nidia Rueda Rosales

Br. Joel Adrián Jiménez Jalinás

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Noviembre 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente (carta aval) .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	3
Capítulo uno: Naturaleza de la información financiera .....	4
1.1 Importancia de la información en la administración de negocios .....	4
1.2 Atributos que debe poseer la información para que sea de calidad .....	5
1.3 Información cuantitativa e información cualitativa en la administración de los negocios .....	7
1.4 Información financiera .....	8
1.4.1 Cuantificación de la información financiera .....	9
1.5 Determinación de los valores .....	10
1.5.1 Medición de los valores .....	12
1.6 Unidades monetarias de un mismo poder adquisitivo .....	13
Capítulo dos: Presupuestos flexibles y análisis de variaciones .....	15
2.1 Franquicia McDonald's .....	15
2.2 Presupuestos flexibles. El enlace entre presupuestos estáticos y resultados reales .....	16
2.2.1 Presupuestos estáticos .....	16
2.2.2 Presupuestos estáticos y variaciones .....	17
2.2.3 variación del presupuesto flexible y variación del nivel de venta .....	19
2.2.4 Presupuestos flexibles basados en actividades .....	20
2.2.5 Evaluación del desempeño financiero usando presupuestos flexibles .....	23
2.3 Distinción de las causas de las variaciones .....	24
2.3.1 Variación en la eficiencia .....	24
2.4 Variaciones en detalle del presupuesto flexible .....	25

2.4.1 Establecimiento de estándares.....	26
2.4.2 Variaciones en el precio y en la cantidad .....	26
2.4.3 Variación en gasto indirecto.....	27
Capítulo 3: Estado de flujo de efectivo .....	28
3.1 La medición de la liquidez y de la rentabilidad en las organizaciones .....	28
3.2 La administración en efectivo.....	29
3.3 El estado de flujo de efectivo .....	30
3.3.1 Estructura del estado de flujo en efectivo .....	32
3.3.2 Sección de operación .....	32
3.3.3 Inversión y financiamiento .....	33
3.3.4 Sección de inversión.....	33
3.3.5 Sección de financiamiento .....	34
3.4 Elaboración del estado de flujo de efectivo .....	36
3.4.1 Información adicional.....	39
3.5 Metodología para la elaboración del estado de flujo en efectivo.....	40
3.5.1 Estructura básica del estado de flujo en efectivo.....	42
3.5.2 Beneficios del estado de flujo .....	43
Capítulo 4: Presupuestos, informes y controles financieros.....	45
4.1 El plan presupuestal .....	45
4.1.1 Elaboración del presupuesto .....	46
4.1.2 Funciones del presupuesto.....	47
4.1.3 Estimaciones para formular presupuestos.....	48
4.1.4 Clases de presupuestos .....	49
4.2 Presupuesto de producción .....	51
4.3 Presupuesto de efectivo.....	53
4.3.1 Finalidad del presupuesto de efectivo .....	54
4.3.2 Elaboración del presupuesto de efectivo .....	55
4.4 Presupuesto de capital.....	57
4.5 Estados financieros proformas.....	57
4.5.1 Características.....	58
4.5.2 Tipos de estados financieros proformas .....	59
4.6 Presupuestos de contingencias .....	59
4.6.1 Propósito del plan de contingencia .....	60
4.7 Balance general .....	61

4.7.1	Importancia del balance general.....	62
4.7.2	Estructura del balance de situación financiera.....	62
4.7.3	Aspectos formales del balance general.....	63
4.7.4	Formatos de presentación del balance general.....	64
4.8	Estado de resultado.....	65
4.8.1	Objetivo del estado de resultados.....	65
4.8.2	Aspectos formales del estado de resultados.....	66
4.8.3	Ingresos.....	66
4.8.4	Gastos.....	67
4.8.5	Ganancias y pérdidas.....	67
4.8.6	Utilidad.....	67
4.8.7	Ecuaciones del estado de resultados.....	68
4.9	Controles financieros.....	69
4.9.1	Razones comunes.....	69
4.9.2	Utilización de activos.....	70
4.9.3	Rentabilidad.....	71
4.9.4	La solvencia a largo plazo.....	72
4.9.5	Razones de acciones comunes.....	73
	Conclusiones.....	75
	Bibliografía.....	76
	Webgrafía.....	77

## Dedicatoria

Este trabajo lo dedico principalmente a mis padres Abel Antonio Luna y Rosa Amanda Ñurinda quienes con inmenso amor y esmero han entregado la mayor parte de su vida para mi formación académica y personal.

Así mismo a mis hermanos Anabel, Olvin y Abel Luna Ñurinda quienes en todo momento han sido las personas que están presentes en cualquier escenario de mi vida, los amo.

---

*Br. Kenia Waleska Luna Ñurinda.*

## Dedicatoria

Dedico este trabajo de Seminario de Graduación a Dios, el Gran YO SOY, por haberme acompañado en todo el proceso de preparación de mi carrera, por permitir que mis sueños y anhelos que un día le presenté, hoy se hagan realidad. Reconozco que sin la voluntad, gracia y misericordia de Dios jamás lo hubiese logrado.

Mi madre, una mujer extraordinaria y luchadora que estuvo conmigo en cada etapa, y pese a que sus orígenes como los míos vienen de familias humildes y trabajadoras, siempre depositó su confianza en mí y se esforzó para que jamás me rindiera ni me faltara lo básico para culminar mi carrera.

A Ing. Amanda Dávila quien me motivo a dar inicio al proceso académico y se mantuvo dispuesta ante cualquier circunstancia, motivándome a seguir adelante sin importar el momento.

A todas las personas que de manera indirecta pusieron un granito de arena y aportaron en mi preparación profesional.

---

*Br. Blanca Nidia Rueda Rosales.*

## **Dedicatoria.**

A mi padre Juan Bautista Jiménez Ortiz, por el valor mostrado para salir adelante, ejemplo de hombre trabajador, por su apoyo constante y por sus sabios consejos.

A mi madre María Antonia Jalinas Gaitán, por ser mi apoyo emocional, por ser mi primera maestra y por mostrarme la fortaleza que posee el hombre para salir adelante.

---

*Br. Joel Adrián Jiménez Jalinas*

## Agradecimiento

Agradezco a Dios, porque gracias a su Divinidad y voluntad me concedió llegar a la vida de mis padres como una de sus mayores bendiciones.

A mis padres, por ser ese ejemplo intachable de personas trabajadoras que con mucho esfuerzo han venido luchando de la mano para que como familia no nos faltase nada, siendo ese matrimonio que ha probado desde los tragos más amargos hasta los más dulces deleites, y que, con mucha paciencia, sabiduría, pero, sobre todo amor nos han criado a mis hermanos y a mí apoyándonos siempre para cumplir nuestros propósitos.

De igual manera, estoy totalmente agradecida con mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez por su dedicación y atención desde el inicio de esta etapa de investigación, siendo parte de los docentes universitarios que me han forjado en el camino del conocimiento en el transcurso de estos años en la UNAN-Managua, todos ellos han sido pilares fundamentales para llegar hasta donde me encuentro el día de hoy como alumna de esta Alma mater.

---

*Br. Kenia Waleska Luna Ñurinda*



## Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por ser el pilar más importante en mi vida, por darme la fuerza, ser mi ayuda y mi socorro en los momentos difíciles.

A mis padres y hermanos, de quienes siempre recibí palabras de aliento y apoyo económico para seguir avanzando en mi proceso académico.

Así mismo, agradezco infinitamente a Fundación NITCA por su apoyo incondicional. Sra. Reyna Quintanilla y Lic. Mayra López (Administradoras de NITCA) por darme la oportunidad de ser personal voluntario en su prestigiada organización, por creer en mis capacidades y habilidades y permitir apoyarlos desde el área administrativa donde me desarrolle profesionalmente.

Al profesor Javier Bermúdez, quien me acompañó y orientó en esta etapa final de mi carrera, siendo un maestro que instruye a sus estudiantes a dar lo mejor.

Al comandante Daniel Ortega, actual presidente de nuestra república, quien ha dedicado su fuerza en el apoyo a la juventud de nuestra nación, contribuyendo a la erradicación del analfabetismo y preparando jóvenes ciudadanos con valor y dignidad.

A los maestros que han sido parte de mi proceso educativo y quienes en su momento sembraron la semilla del saber en mí.

A las personas especiales en mi vida que siempre me alientan, aconsejan y apoyan a seguir preparándome profesionalmente, a jamás rendirme y a siempre perseguir mis sueños y metas bajo la voluntad de Dios.

---

*Br. Blanca Nidia Rueda Rosales*

## Agradecimiento

A Dios, Eterno Señor, por haberme permitido llegar hasta este momento de mi vida, que me ha dado fortaleza y sabiduría para seguir adelante y así cumplir con uno más de mis objetivos; y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte en todo este periodo de preparación profesional.

A mis padres por haber estado en todo momento, desde principio de mi formación hasta hoy en día en que escribo estas palabras. A mi padre, por haberme brindado los recursos necesarios e inculcado el trabajo, la integridad y la perseverancia. A mi madre por haberme proveído la seguridad emocional en todo momento; y por haberme inculcado el deber y el respeto.

A mis amigos de esta facultad, con los que simultáneamente he adquirido conocimientos, a Harley J. Salgado, un joven de valores al cual admiro, A Francis Vanesa Espinoza y Ceskya Nereyda canales, mis mejores amigas de la universidad.

Agradezco finalmente a todos los docentes de esta facultad, en especial a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por la atención y ayuda que me ha brindado en este seminario, mediante una excelente pedagogía y disciplina, a ellos expreso mi gratitud.

---

*Br. Joel Adrián Jiménez Jalinás*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ADMINISTRACIÓN FINANCIERA”** hace constar que los bachilleres: **LUNA ÑURINDA KENIA WALESKA, Carnet No. 17-20459-0, JIMENEZ JALINAS JOEL ADRIAN, Carnet No. 16-20053-0 y RUEDA ROSALES BLANCA NIDIA, Carnet No. 17-20333-5,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **PRESUPUESTOS, INFORMES, ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO Y CONTROLES FINANCIEROS.,** obteniendo los bachilleres **LUNA ÑURINDA Y JIMENEZ JALINAS** la calificación de **47 (CUARENTA Y SIETE)** respectivamente y la bachiller **RUEDA ROSALES,** la calificación de **31 (TREINTA Y UNO) PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 14 días del mes de noviembre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

La presente investigación documental para optar al título de licenciado en Administración de empresas aborda como tema la administración financiera y como subtema los presupuestos, informes, estados de flujo de efectivo y controles financieros.

Este trabajo contiene como objetivo general explicar los presupuestos, informes, estados de flujo de efectivo y controles financieros como herramientas fundamentales para una adecuada administración de las finanzas en las organizaciones.

La base teórica que sostiene este trabajo documental está dividida en cuatro capítulos que son capítulo uno: la naturaleza de la información financiera; capítulo dos: los presupuestos flexibles y análisis de variaciones; capítulo tres: estado de flujo de efectivo y por último el capítulo cuatro: los presupuestos, informes y controles financieros; basados en las distintas teorías administrativas y obras que abordan los fundamentos y técnicas financieras, como los activos y presupuestos financieros, la información contable, unidades monetarias y el valor del dinero a través del tiempo, así como desarrolla las operaciones que se realizan en los principales mercados financieros.

Mediante estos conceptos se muestran las herramientas que ayudarán a maximizar los beneficios económicos dentro de una empresa y de esta forma mantener el uso eficiente y sostenible de los recursos financieros de la misma, asegurando su bienestar.

La metodología empleada para la recolección de esta información han sido fuentes bibliográficas de distintos autores, quienes son expertos en temas de finanzas y administración, de igual manera lecturas de archivos y/o documentos que se encuentran en diversas páginas de internet, destacando a su vez la aplicación de las normas APA, sexta edición javeriano que ha sido un instrumento imprescindible en la elaboración de la estructura del trabajo junto con la rúbrica de evaluación del departamento de administración de empresas y la normativa de seminario de graduación de la UNAN-Managua en todo el desarrollo del documento.

## Introducción

La presente investigación documental tiene como temática principal la administración financiera, teniendo como subtema los presupuestos, informes, estados de flujo de efectivo y controles financieros involucrados en el desarrollo de esta rama de la administración.

Siendo la administración financiera una rama que intenta garantizar la supervivencia de cualquier entidad organizacional, puesto que de ella depende el crecimiento o cierre como empresa y es de suma importancia al momento de planificar los recursos económicos para que sean utilizados de manera óptima.

Con este trabajo bibliográfico se pretende explicar los presupuestos, informes, estados de flujo de efectivo y controles financieros como herramientas fundamentales para una adecuada administración de las finanzas en las organizaciones.

En el capítulo uno se definirá la naturaleza de la información financiera, describiendo como temas principales su importancia, los atributos que posee, sus conceptualizaciones cuantitativas y cualitativas, información financiera y su cuantificación, mencionando tanto la determinación como medición de los valores y sus unidades monetarias.

Pasando al capítulo dos, se identificarán los presupuestos y análisis de variaciones; utilizando como ejemplo a la franquicia McDonald's, se expone en el primer punto el presupuesto flexible, más adelante la distinción de las causas de las variaciones, posteriormente las variaciones del presupuesto flexible y por último la terminología contable.

El capítulo tres indicará el estado de flujo de efectivo, teniendo como subniveles la medición de la liquidez y rentabilidad en las organizaciones, la administración del efectivo, la elaboración del estado de flujo de efectivo y la metodología empleada.

En el cuarto y último capítulo se describen los presupuestos, informes y controles financieros, iniciando con el plan presupuestal luego los presupuestos de producción, efectivo y capital, estados financieros, presupuestos de contingencia, balance general, estado de resultados y controles financieros.

## **Justificación**

El presente trabajo investigativo brinda información de las generalidades de la Administración financiera para la ampliación de los conocimientos teórico-prácticos en los procesos contables necesarios para el correcto funcionamiento de las organizaciones puesto que aplicando una contabilidad precisa es posible prevenir los resultados negativos de la actividad económica de una empresa, revelando las reservas internas para la provisión de la estabilidad monetaria de la misma.

Los temas bibliográficos abordados en este trabajo serán de beneficio para todas aquellas pequeñas, medianas o grandes empresas que deseen aumentar la viabilidad y rentabilidad de la inversión que se está haciendo, y eso será gracias a una adecuada administración de las finanzas mediante la aplicación de los procesos financieros que a continuación se exponen.

De igual manera, este informe será de gran ayuda para los alumnos de las carreras económicas y sus debidas investigaciones académicas con las cuales podrán continuar ampliando sus conocimientos como estudiantes y futuros profesionales al momento de desarrollarse en el ámbito laboral.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Explicar los presupuestos, informes, estados de flujo de efectivo y controles financieros como herramientas fundamentales para una adecuada administración de las finanzas en las organizaciones.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar las generalidades de la información financiera como fundamento básico para una beneficiosa administración de los negocios.
2. Identificar los presupuestos flexibles y análisis de variaciones como apoyo en las finanzas para el estudio de datos estadísticos.
3. Comprender la metodología del estado de flujo de efectivo como parte del análisis financiero para la correcta elaboración y proyección de presupuestos.
4. Describir los presupuestos, informes y controles financieros como instrumentos claves en las áreas funcionales de una empresa para la interpretación de estados contables.

## **Capítulo uno: Naturaleza de la información financiera**

La información financiera es el conjunto de datos presentados de manera ordenada y sistemática, cuya magnitud es medida y expresada en términos de dinero, que describen la situación financiera, los resultados de las operaciones y otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero. Es información cuantitativa expresada en unidades monetarias y descriptivas, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, y cuyo objetivo esencial es de ser útil al usuario general en la toma de sus decisiones económicas (Orellana, 2014, pág. 3).

### **1.1 Importancia de la información en la administración de negocios**

Dentro de cualquier organización la información fluye día con día, y cada actividad genera más información que puede apoyar las distintas tareas que se llevan a cabo para su buen funcionamiento. En todos los departamentos de todas las organizaciones se genera información, como lo son el departamento de recursos humano, finanzas, contabilidad, limpieza, producción y todos los departamentos más que se imaginen.

La información se genera debido a las actividades que se llevan a cabo en cada departamento y el éxito de estos mismos depende de la visión que se tenga y en que se apoyen para lograr las metas establecidas, sin duda alguna, el apoyo en la información que se genera dentro de ese departamento es una base sumamente sustentable y creíble para tomarse en cuenta para posibles tareas (Karen, 2014) párr. 3.

Para identificar y seleccionar las distintas opciones que se van presentando durante la gestión de un negocio, es necesario que el responsable de tomar las decisiones cuente con suficiente información de calidad. De hecho, la calidad de la información afecta la calidad de la decisión, y esto consecuentemente repercute en forma favorable o desfavorable en la empresa. Esta situación es similar a lo que sucede en muchas áreas de nuestra vida.



Ahora bien, para que la información cumpla con su objetivo, el usuario de la misma debe ser capaz de interpretarla; saber dónde se origina, cómo se elabora, qué criterios se aplicaron en la selección de los datos y, sobre todo, como utilizarla. No existe información más inútil que aquella que no entendemos y que por consiguiente no podemos aplicar.

Para que haya comunicación es indispensable que tanto el transmisor como el receptor estén dispuestos a comunicarse, ya que, como señala Peter Drucker, la comunicación es una calle de doble sentido. El transmisor debe preparar su mensaje en forma clara, poniéndose en el lugar del receptor para evaluar si su contenido es lo suficientemente comprensible. Por su parte, el receptor debe tener el interés y los conocimientos suficientes para poder decodificar el mensaje que recibe (Santillán, Lambretón, Y Marquéz, 2007, págs. 41-42).

## **1.2 Atributos que debe poseer la información para que sea de calidad**

La mayoría de los expertos coinciden en que la información debe contar con ciertos atributos básicos para que pueda ser de calidad. Algunos se refieren a su contenido, así como también a su utilidad o aplicación; otros toman en cuenta la oportunidad, es decir, si llega a manos del usuario cuando éste la necesita.

La información debe ser comprensible, esto es, que los usuarios puedan entender fácilmente su contenido. Se supone que el lector de la información posee conocimientos razonables sobre los asuntos reportados en ésta y que tiene interés en ella, y, por lo tanto, estudiará su contenido con la atención y cuidado necesarios. La comprensibilidad de la información no tiene que ver tanto con que la entienda quien la preparó, sino más bien con que su receptor la pueda interpretar.

Así mismo, la información debe ser pertinente, es decir, que su contenido sea adecuado para el uso que se le va a dar; en otras palabras, debe satisfacer las necesidades del usuario. La información debe ajustarse al usuario y no el usuario a la información. La naturaleza y la importancia de la información son determinantes para su pertinencia.

Por naturaleza se entiende la forma en que se originó la información, así como su contenido; la importancia es el grado de influencia que pueda tener ésta sobre la decisión que vaya a tomar, es decir, la información se considera importante si su omisión influye al seleccionar una alternativa en vez de otra.

La información debe ser confiable, esto es, que el usuario crea en ella y consecuentemente la tome en cuenta durante el proceso de toma de decisiones. La información es confiable cuando es objetiva, está completa y libre de errores y sesgos. Lo anterior se logra si el contenido es una representación fidedigna de los eventos o datos sucedidos que se están reportando, y también si para la formulación de la información se aplicaron criterios de objetividad en oposición a juicios subjetivos, es decir, que la información se haya basado en hechos comprobables y no en suposiciones u opiniones personales.

Por lo que respecta a la oportunidad, debe existir un equilibrio entre ésta y la pertinencia y la confiabilidad, pues si la información no se recibe cuando se necesita, pierde pertinencia. De la misma manera, si no es posible verificar que la información esté libre de errores y sea completa, no puede ser considerada confiable. No obstante, el tiempo que se requiere para obtener la información obliga a que en ocasiones se deba recurrir a estimaciones.

No hay que olvidar que para generar y transmitir la información se incurre en un costo, el cual en ocasiones puede llegar a ser oneroso. Por ello es importante sopesar los beneficios que se obtendrían con la información en comparación con el monto que costaría obtenerla. Si el costo supera los beneficios, la información deja de ser adecuada (Santillán, et al., 2007, págs. 43-44).

En ese sentido, recordemos que la palabra información proviene del latín “informare” y significa “poner en forma, comunicar un dato”. Comunicar significa dar, manifestar o transmitir algo y un dato es, básicamente, una construcción con significado, por ello, la información es una estructura con contenido o significado desde un emisor hacia un receptor (al que puede llegar o no), si la información llega al receptor, posiblemente influya produciendo un cambio en él.

Existen otra cantidad de atributos, siendo los reconocidos como básicos y fundamentales la precisión, pureza, profundidad, delimitación, eficiencia, cantidad óptima de información, redundancia eficiente (Fallerioni, 2022) (Párr. 1-3).

### **1.3 Información cuantitativa e información cualitativa en la administración de los negocios**

La administración es una ciencia que necesita la constante actualización para poder mantener en auge a la organización a la cual se está administrando. Sin embargo la administración no es algo que deba llevarse pueda llevarse sin una guía, puesto que los paradigmas de la administración cambian según las generaciones para dar paso a nuevos métodos que puedan dar un resultado eficaz y eficiente para la organización de un entorno interno y externo, y es a esto a lo que le llamamos realmente administración al hecho de guiar y mantener arriba a una organización tomando en cuenta los riesgos en la toma de decisiones.

En la administración existen metodologías de información que nos ayudan a llevar un mejor control de la organización dentro de una empresa. Entre las metodologías que podemos encontrar para llevar a cabo una directiva eficaz y eficiente existen dos que son interesantes que sirven para extraer información de diversos medios y poder basarnos en ellos para que de esta manera tomemos una decisión adecuada, estas metodologías son las cuantitativas y cualitativas.

La metodología cualitativa se centra en temas observatorios que pueden ser notados a simple vista en el entorno donde estemos, dicho método tiene la capacidad de extraer datos de diversos medios para obtener información concreta para ser usada en la toma de decisiones que cualitativo también está compuesto por otros métodos, es decir, el hecho de expresar método cualitativo se refiere a un conjunto de estrategias que se pueden tomar para obtener información confiable a través de métodos con los cuales tomar decisiones.

Por el contrario la metodología cuantitativa se basa en los números, es decir este método se basa en lo que se puede ver en las estadísticas y estos sirven como auxiliares a la hora de tomar una decisión (González, 2021) (Párr.1-5).

## 1.4 Información financiera

La información financiera es elaborada por un departamento del área de finanzas (departamento de contabilidad), sus datos se refieren a transacciones o eventos ya sucedidos (informes históricos) o bien que se estima que van a suceder (información proyectada) y están cuantificados en dinero.

Dicho en términos del aspecto cuantitativo de la información financiera, el sujeto que realiza la medición es un profesional conocido como contador, el objeto que va a ser medido son las transacciones y eventos realizados o que realizará una empresa, la medida que se va a emplear es el dinero y los criterios para la cuantificación están establecidos por un conjunto de normas que se conocen con el nombre de normas de información financiera o principios de contabilidad generalmente aceptados (Santillán, et al., 2007, pág. 46).

(Trinidad Y Ochoa, SF) La información financiera emanada de la contabilidad es un insumo básico para el análisis e interpretación de estados financieros, se define como “la técnica que se utiliza para el registro de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera” (Pág.3).

Así mismo menciona que la información financiera está integrada por información cuantitativa expresada en unidades monetarias e información cualitativa, es decir descriptiva, que muestra la posición y desempeño financiero de una entidad, siendo su principal objetivo el que sea útil al usuario en la toma de decisiones económicas.

El producto que genera la contabilidad son los estados financieros, enfocándose esencialmente a proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así como, en proporcionar elementos de juicio para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, entre otros aspectos (Trinidad Y Ochoa, SF, pág. 3).

### 1.4.1 Cuantificación de la información financiera

A la cuantificación de los datos que se incorporan en los informes financieros generalmente se le conoce como valuación. Esto quiere decir que a las partidas o datos que se presentan en los reportes financieros se les asigna un valor, es decir, una cantidad determinada de dinero.

El valor de un bien se determina en función de qué tan útil se le considera, y esta utilidad, a su vez, se define en gran medida por los objetivos que persigue el propietario o administrador del bien, de acuerdo con el uso al cual lo ha destinado o lo destinará. Consecuentemente, en todo valor existe, por naturaleza, una fuerte dosis de subjetividad (Santillán, et al., 2007, págs. 46-47).

La implantación de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) significa un cambio en el sistema y modelo contable, pero primordialmente se debe estar preparado en el cambio que originará en la medición o cuantificación de activos, pasivos, y patrimonio neto de las organizaciones empresariales.

Generalmente, se han cuantificado o medido las cuentas contables empleando el método de valoración de los costos históricos. Equivocadamente, se ha afirmado que con la implantación de las NIIF este método de valoración desaparece. Reiterativamente, en éste y demás escritos, recordaremos que bajo las NIIF se trabaja con el principio básico y fundamental de la empresa en estado de funcionamiento, lo cual obliga al Contador Público a valorar sus cuentas en distintos tiempos o momentos, empleando así muy posiblemente criterios de valoración también diferentes, también dependiendo de la clase de cuenta activa, pasiva o de patrimonio neto.

Por supuesto, que al final, sólo se tendrá un sólo valor contable, que reflejará la imagen fiel y real de la situación financiera de la empresa, para una determinada fecha, pero que puede reflejar la utilización de diferentes criterios de valoración, incluido el del ahora reconocido valor razonable (Gaitán, 2013, pág. 100).

## 1.5 Determinación de los valores

Para que un valor sea objetivo y consecuentemente pueda ser incorporado en la información financiera, es necesario que exista una transacción de intercambio entre un comprador y un vendedor en la que se satisfagan los requisitos siguientes:

Ambas partes tienen interés en comprar y vender respectivamente. Están actuando de buena fe. La transacción es libre, ninguna de las partes está siendo forzada a comprar o vender.

Tanto el comprador como el vendedor están debidamente informados. Al valor así determinado se le conoce como valor razonable y lo podemos definir como el monto por el cual se puede intercambiar un bien entre un comprador y un vendedor adecuadamente informados, en una transacción de libre competencia.

Por ejemplo, la familia Treviño de la Garza es dueña de dos compañías administradas por el hijo mayor. Como una de ellas posee equipo de cómputo que no utiliza, la administración general de las dos empresas ordena que se venda ese equipo a la otra compañía en \$150 000. Ese monto no es un valor razonable, pues si bien es cierto que se realizó un intercambio entre ambas compañías, en la transacción no hubo libertad para que las partes involucradas negociaran y se pusieran de acuerdo en un precio.

Existen dos tipos de valores: valores históricos y valores actuales. Los valores históricos, llamados también costos históricos, se determinan con base en transacciones de intercambio ocurridas en el pasado; en cambio, los valores actuales se determinan tomando en cuenta intercambios que suceden en el presente. Por ejemplo, hace dos años Carlos González compró un automóvil en \$180 000 y actualmente en los lotes de autos seminuevos se están vendiendo automóviles de ese modelo en aproximadamente \$95 000.

Los ciento ochenta mil pesos son un valor histórico, producto de una transacción ocurrida hace dos años. En cambio, los noventa y cinco mil son un valor actual, ya que en el presente ese tipo de automóviles tiene ese valor en el mercado.

Dependiendo del punto de vista que se tome en la transacción de intercambio realizada en el presente, los valores actuales se dividen en valores de reposición (conocidos también como costos de reposición) y valores de realización.

El valor de reposición se determina desde la óptica del comprador, es decir, responde a la pregunta: ¿cuánto me costaría comprar un bien como éste ahora? En cambio, el valor de realización se refiere a la transacción considerada desde el punto de vista del vendedor y responde a la pregunta: ¿cuánto me darían por este bien si lo vendiera en este momento?

En el ejemplo de Carlos González, los \$95,000 serían un valor de realización, ya que ésa es la cantidad de dinero que recibiría si vendiera su automóvil en ese momento. Suponiendo un entorno económico en el que los precios específicos de los productos cambiaran muy poco, no habría una diferencia significativa entre los valores históricos y los valores actuales. Cuando este supuesto es válido, la información financiera toma los valores históricos como base para cuantificar los datos que reporta, ya que tienen un mayor grado de objetividad que los valores actuales.

Los valores históricos están basados en transacciones ya realizadas, y por lo tanto existe evidencia que permite verificar los montos. En cambio, los valores actuales toman como base una transacción hipotética, es decir, que no ha sucedido aún (¿cuánto me darían si vendiera este bien? ¿Cuánto tendría que pagar si comprara este artículo?). Si quisiéramos verificar el costo histórico del automóvil de Carlos González, bastaría con buscar el dato en la factura que le entregó la agencia cuando pagó el importe total de automóvil; en cambio, los 95,000 pesos que le darían por su carro, partiendo del supuesto de que lo vendiera en este momento, es sólo una estimación que no deja de tener cierto grado de subjetividad.

En un entorno económico donde los precios específicos de los productos están cambiando en una forma relativamente frecuente, los valores históricos siguen siendo objetivos, pero pierden relevancia porque no son representativos del valor real de las partidas. En esta situación, la información basada en valores actuales es más útil para tomar decisiones, ya que reproducen mejor la realidad (Santillán, et al., 2007, págs. 47-48).

### 1.5.1 Medición de los valores

La Medición, según las normas internacionales de información financiera (Comité de Normas Internacionales de contabilidad, 2009) se refiere al “proceso de determinación de los importes monetarios por los que se reconocen y registran los elementos de los estados financieros en el estado de situación financiera y el estado del resultado integral” (pág.232).

Siendo este el proceso para determinar los valores o importes monetarios por los cuales se puede reconocer contablemente los elementos de los estados financieros, entre ellos, los activos de la empresa, requiriendo tal medición, la aplicación de una base o método de medición, según las características propias de la empresa y su objeto social. Son elementos de los estados financieros, los activos, los pasivos, el patrimonio, los ingresos y los gastos.

De igual manera, el valor no es lo mismo que el dinero, pero sí se relacionan, se entiende que valor del dinero no está en el dinero mismo sino en las personas que lo usan, en las relaciones que favorece y en el bien común que crea. Por tanto, el valor económico siempre requerirá de una expresión en cifras o en número monetario para concretarse.

Ahora, refiriéndose específicamente a las finanzas, el valor cumple una importante función de mantener el ciclo de movimiento financiero, en sus tres fases que son financiación, inversión y creación porque con ello se obtendrá beneficios para seguir creciendo empresarialmente.

En todo proceso de medición existen varios elementos, uno de los cuales es el atributo que se quiere medir y otro, la medida que se va a emplear para realizar la medición. Cuando se trata de información financiera, el atributo que se mide es el valor, el tema que desarrollamos en el apartado anterior. En esta sección vamos a referirnos a la medida.

Por ejemplo, una empresa tiene un terreno y los atributos que pueden medirse en él son varios tales como su extensión, su altura sobre el nivel del mar, su inclinación, su valor monetario, etc.



En cuanto a la extensión, se puede medir en metros cuadrados, pies, yardas, etc.; la altura sobre el nivel del mar se puede expresar en metros o pies; la inclinación se puede medir en grados; su valor se puede medir en pesos, euros, dólares, francos suizos, quetzales, etcétera.

La medida empleada en la información financiera es la moneda, consecuentemente, para formular dicha información, lo primero que se debe determinar es el tipo de medida, es decir, si ésta va a ser la moneda que se emplea en el país donde se origina la información, o bien si se aplicará una moneda extranjera como unidad de medición. Cuando los negocios se desarrollaban exclusivamente dentro de una región o país, tanto la empresa de la que se quería informar como los usuarios a quienes iba dirigida la información empleaban y estaban familiarizados con la moneda local y por lo tanto, toda la información financiera se elaboraba con base en esa moneda.

Actualmente, con el fenómeno de la globalización, es cada vez más frecuente que las transacciones se pacten en una moneda distinta de la local, así como también que algunos de los usuarios de la información financiera estén familiarizados con una moneda distinta de la local (Santillán, et al., 2007, pág. 49).

## **1.6 Unidades monetarias de un mismo poder adquisitivo**

La definición de poder adquisitivo es la relación entre la capacidad y cantidad de compra que un individuo puede hacer con una cantidad de dinero determinado. Hoy en día, toma especial relevancia el concepto de poder adquisitivo. La razón principal se trata en el encarecimiento general de los precios, lo que se suele relacionar con los índices de precios al consumo, o la inflación.

Algo interesante es que entender qué es y cómo funciona el poder adquisitivo, podemos tomar medidas para aumentarlo. Evidentemente, ya que está relacionado, un mejor sueldo ayuda a tener una mayor capacidad de compra. Pero no es imprescindible. Realmente, y con esfuerzo, como todo, cualquier persona puede tomar medidas para aumentar y mejorar su situación en este sentido. Para ello, vamos a destinar este artículo a una mejor comprensión del poder adquisitivo para que te ayude a tomar decisiones que te y así poder aumentarlo (Casals, 2021) (Párr.1-2).

Así mismo, la moneda sirve como medida de valor no tanto por la cantidad de unidades monetarias, sino por el poder adquisitivo de cada una de esas unidades. Por ejemplo, mil pesos no necesariamente tienen un mayor valor que cien euros. Claro que mil pesos constituyen un mayor número de unidades monetarias que cien euros, pero habría que determinar si con esos mil pesos se pueden adquirir más o menos bienes que con cien euros.

Por ejemplo, una televisión vale cien euros, pero cuando se trata de comprarla con pesos mexicanos se tiene que pagar por ella dos mil pesos. Es claro que el poder adquisitivo del euro es mayor que el del peso. Esta situación es clara cuando comparamos monedas de distintos países, pero ¿sería posible que mil pesos mexicanos no tuvieran el mismo poder adquisitivo que mil pesos mexicanos? La respuesta es sí, y esto ocurre cuando el poder adquisitivo del dinero disminuye en un periodo corto de tiempo debido a un incremento general en el costo de la mayoría de los bienes. A este fenómeno económico se le conoce como inflación (Santillán, et al., 2007, pág. 50).

El poder adquisitivo está determinado por la cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos por una suma determinada de dinero. Esto es habiendo expresado el precio de cada uno de ellos. Este concepto está entrelazado directamente con el valor de una moneda. Así pues, al largo del tiempo, los precios suelen ir oscilando, normalmente al alza, haciendo encarecer los productos. Este fenómeno es posible debido a la devaluación paulatina de la moneda (Casals, 2021)(párr.3).

## Capítulo dos: Presupuestos flexibles y análisis de variaciones

Un presupuesto flexible calcula los ingresos presupuestados y los costos presupuestados tomando como base la producción real en el periodo del presupuesto.

El análisis de variación permite que los gerentes evalúen la efectividad de las acciones y el desempeño del personal en el periodo actual, y afinen las estrategias para el logro de un mejor desempeño futuro. Para asegurarse de que los gerentes interpreten correctamente las variaciones y que tomen divisiones adecuadas con base en ellas, necesitan reconocer que las variaciones pueden tener causas múltiples (T. Horngren, M. Datar, & V. Rajan, 2012, págs. 230-242).

### 2.1 Franquicia McDonald's

Una encuesta reciente sitúa a McDonald's como la marca más conocida del mundo. McDonald's abre cerca de 1,000 restaurantes nuevos al año, la mayoría de ellos fuera de Estados Unidos. Usted puede comer una Big Mac bajo los arcos dorados casi en 120 países. Por otro lado, la compañía cierra cerca de 500 restaurantes no rentables por año.

Con ingresos superiores a los 15 mil millones de dólares y más de 31,000 restaurantes, el reto es asegurar que el sabor de cada Big Mac sea el mismo. ¿Cómo logra McDonald's mantener el costo y el control de la calidad? ¿Cómo logra asegurarse de que cada uno de los 46 millones de consumidores atendidos diariamente recibe el mismo valor? Los directores de McDonald's utilizan presupuestos estándar y elaboran el análisis de variaciones.

Por ejemplo, los estándares para materia prima son los mismos para las hamburguesas donde sea que éstas se vendan 1 bollo, 1 carne para hamburguesa, 1 rebanada de pepinillo, 1/8 de cucharada sopera de cebolla deshidratada, 1/4 de cucharada sopera de mostaza, y 1/2 onza de ketchup.

La administración determina la variación de materia prima para cada uno de estos ingredientes calculando el monto usado realmente y compararlo con cuánto debería ser utilizado, dado el número y tipo de sándwiches vendidos.

Como en el caso de McDonald's los gerentes y empleados de cualquier organización desean saber que tanto están alcanzando sus metas. La dirección general también desea saber cómo la organización está alcanzando sus objetivos financieros. Saber qué es lo que está saliendo bien y lo que está saliendo mal puede ayudar a los administradores a tener un plan y dirigir más eficazmente en periodos futuros (T. Horngren Charles, et al., 2012, pág. 33).

## **2.2 Presupuestos flexibles. El enlace entre presupuestos estáticos y resultados reales**

El presupuesto flexible es una estimación que realiza la oficina de planificación de la institución a diferentes niveles de producción y venta con la finalidad de tomar decisiones a nivel de varios escenarios.

La aplicación de este concepto significa que deben identificarse los costos y gastos en sus componentes fijos y variables. Los costos y gastos deben relacionarse con la producción o actividad productiva. La producción o actividad productiva debe medirse en forma segura, debe formularse en períodos específicos de tiempo, o para una escala determinada de la producción. Para efecto de control, se estructura por cada tipo de costo o gasto (Welsch, 1979, pág. 364).

El presupuesto flexible es una herramienta extremadamente útil en el control del costo, caracterizándose por estar enfocado hacia un rango de actividad antes que a un solo nivel de actividad y ser dinámico en naturaleza antes que estático, utilizando la fórmula costo-volumen se puede desarrollar fácilmente una serie de presupuestos para varios niveles de actividad (James, 1980, pág. 134).

### **2.2.1 Presupuestos estáticos**

Un presupuesto estático o presupuesto maestro, se basa en el nivel planeado al inicio del periodo presupuestado. El presupuesto maestro se denomina presupuesto estático porque el presupuesto del periodo se desarrolla en torno a un solo nivel de estados planeado (Galeano, 2017).

Es un tipo de presupuesto que incorpora valores anticipados sobre los insumos y los productos que se conciben antes de que comience el período en cuestión. Cuando se comparan con los resultados reales que se reciben después del hecho, las cifras de los presupuestos estáticos son a menudo muy diferentes de los resultados reales.

Se refiere a una estimación de gastos e ingresos predeterminados que, una vez separados, no cambia con las variaciones en los niveles de actividad alcanzados. Se adapta mejor a las compañías en las que hay pocas posibilidades de fluctuaciones en las condiciones prevalecientes. Asimismo, funciona como un criterio para controlar los costos.

El presupuesto estático también ayuda a la administración de una empresa a establecer los ingresos y gastos para un periodo determinado, pero no es totalmente preciso porque es complicado determinar de manera correcta las necesidades y los futuros requisitos de la compañía. Además, opera en un solo nivel de actividad bajo una sola condición (Molina, 2019)(Párr. 3-4).

### **2.2.2 Presupuestos estáticos y variaciones**

Una variación es la diferencia entre los resultados reales y el desempeño esperado este último también conocido como "desempeño presupuestado" y es un punto de referencia para efectuar comparaciones (T. Horngren Charles, et al., 2012, pág. 226).

Por ejemplo, Dominion Company es una firma de un solo departamento en Toronto, que manufactura y vende el maletín retráctil con ruedas que es tan popular entre las tripulaciones de las aerolíneas. La producción de este maletín requiere de varias operaciones manuales y mecánicas.

El producto se ofrece en distintas presentaciones, pero a manera de ejemplo, se supondrá que se trata de un solo producto con un solo precio de venta.

En la tabla 2.1 se presenta un ejemplo de la empresa Dominion company, suponiendo que el causante de costo es el volumen de ventas (esto es, las unidades vendidas) y el volumen de ventas proyectadas es de 9,000 unidades, entonces, se basa el presupuesto maestro en ventas proyectadas de 9,000 unidades (T. Horngren Charles, et al., 2012, pág. 340).

Tabla 2.1 Tabla comparativa de presupuestos Dominon Company

	real	Presu. Maestr	V. de presu. Maestr
Unidades	7000	9000	2000
Ventas	217 000	279 000	62 000
Costos variables			
Costos variables de producci	151 000	189 000	37 730
Gastos de embargue	5000	5400	400
Gastos admón	2000	1800	200
Total costos variables	158 270	196 200	37 930
Contribución marginal	587 300	82 800	24 070
Costos fijos			
Costos fijos de manufactura	37 300	37 000	300
Costos fijos de V. y Adm.	33 000	33 000	300
Total costos fijos	70 300	70 000	300
Unidad operativa	11 570	12 800	1230

(T. Horngren Charles, et al., 2012, pág. 340)

Al comparar los resultados reales con las cantidades presupuestadas originalmente, aunque, por ejemplo, el volumen de ventas resultara ser de sólo 7,000 unidades en lugar de las 9,000 planeadas originalmente. Los resultados reales para junio de 2001 aparecen en la columna 1. Las diferencias o variaciones entre los resultados reales y el presupuesto maestro están en la columna 3. El presupuesto maestro requería una producción y ventas de 9,000 unidades, pero Dominon sólo produjo y vendió 7,000. No hubo inventarios iniciales ni finales, por lo que las unidades hechas en junio se vendieron en junio.

Los ingresos reales que exceden los ingresos esperados resultan en variaciones favorables de ingresos, cuando los ingresos reales están por debajo de los ingresos esperados, la variación es desfavorable.

De modo similar, los costos reales que exceden los costos presupuestados resultan en variaciones desfavorables en costo; de igual manera, los gastos reales que son menores que los gastos presupuestados resultan en variaciones favorables en costo, al explicar por qué ocurre una variación, los administradores se ven forzados a reconocer cambios que han afectado los ingresos o los costos y que podrían afectar decisiones futuras (T. Horngren Charles, et al., 2012, pág. 341).

### 2.2.3 variación del presupuesto flexible y variación del nivel de venta

Un presupuesto flexible no es otra cosa que un presupuesto donde se tienen en cuenta todas las variaciones que pueda surgir en los ingresos por ventas. Con esta variación podemos prever los cambios en el volumen de producción, y por tanto reducir o aumentar a conveniencia los gastos de los procesos productivos.

Las variaciones presupuestarias están definidas en el cálculo basado en las diferencias obtenidas de la comparación de lo planeado o presupuestado en contraste con los resultados reales obtenidos en un periodo determinado, estas variaciones pueden ser positivas o negativas (Popplewell, 2020) (Párr. 2-3).

En la tabla 2.2 se ha preparado cada columna del ejemplo anterior (7,000, 8,000 y 9,000 unidades, respectivamente) con la misma fórmula del presupuesto flexible. Se puede usar esta fórmula para predecir el costo de cualquier nivel de actividad dentro de este rango. Por supuesto, se espera que los costos fijos sean constantes dentro de este rango de actividad (T. Horngren Charles, et al., 2012, pág. 342).

Tabla 2.2 Tabla de variaciones de presupuesto

	Formula del presupuesto flexible	Presupuesto flexible para varios niveles de ventas/actividad productiva		
Unidades		\$ 7,000	\$ 8,000	\$ 9,000
Ventas	\$ 31.00	\$ 217,000	\$ 248,000	\$ 279,000
Costos variables				
Costos variables de p	\$ 21.00	\$ 147,000	\$ 168	\$ 189,000
Gastos de embargue (ventas)	\$ 0.60	\$4,200	\$ 4,800	\$ 5,400
Gastos admón	\$ 0.20	\$ 1,400	\$ 1,600	\$ 1,800
Total csotos variables	\$ 21.80	\$ 152,600	\$ 174,400	\$ 196,200
Contribución marginal	\$ 9.20	\$64,400	\$ 736,000	\$ 82,800
Costos fijos				
Costos fijos de Manufactura	\$ 37,000	\$ 37,000	\$ 37,000	\$ 37,000
Costos fijos de venta y admón.	\$ 33,000	\$33,000	\$ 33,000	\$ 33,000
Costos fijos totales	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000	\$ 70,000
Utilidad operativa (pérdida)		\$ -5,600	\$ 3,600	\$ 12,800

(T. Horngren Charles, et al., 2012, pág. 342)

### **2.2.4 Presupuestos flexibles basados en actividades**

Presupuesto que se basa en los costos presupuestados para cada actividad y en el centro de costo relacionado.

El presupuesto basado en actividades parte del análisis y configuración de un programa de tareas, actividades y consiguientemente procesos, con el fin de lograr mayor eficiencia, por medio de la mejora continua y la eliminación de aquellas actividades que no generan valor, es considerado en la actualidad, dentro de la gestión empresarial, como una herramienta para tener éxito en el uso adecuado de la información para la toma de decisiones internas y externas (Ortíz, 2017)(párr.4).

Las compañías que tienen un sistema de costeo con base en actividades preparan un presupuesto flexible basado en actividades, en donde presupuestan los costos de cada actividad y el causante de costos relacionado.

El presupuesto basado en actividades es una herramienta que se utiliza con el propósito de controlar y manejar efectivamente los gastos e ingresos en una empresa, por esto se hace imprescindible la clasificación de las partidas que avalan las cuentas de dicho presupuesto. Es la adaptación de la filosofía del costo basado en actividades al proceso de formulación de presupuestos.

Con la utilización de este se pretende que éste se centre en las actividades, pues son éstas las generadoras de costos y se estiman los recursos a utilizar teniendo en cuenta los outputs a obtener y los factores que causan los costos de las actividades a desarrollar. Requiere del conocimiento de los procesos y de la estructura de los productos, a través de una definición apropiada de las actividades.

Con el presupuesto basado en actividades se obtiene la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas a las organizaciones que utilicen esta herramienta de gestión empresarial juntamente con los Sistemas de Gestión y Costos Basados en las Actividades. Los presupuestos basados en actividades son más útiles para las necesidades de las empresas con diversidad de productos, ya que significa que se requiere del conjunto más rico posible de generadores de costos basado en actividades para describir su estructura de costos.



El presupuesto basado en actividades comienza con los resultados finales y después determina los recursos necesarios para generar tales resultados, la organización traduce su visión en una estrategia con objetivos definibles al objeto de crear valor. Entre las formas de crear valor se encuentra la participación del mercado creciente, el mejoramiento de las tasas de ventas, la reducción de gastos, los incrementos de márgenes de utilidad, el aumento en la productividad y la reducción del costo de capital (Ortíz, 2017)(párr. 9-11).

El presupuesto flexible de Dominion se basa en un solo causante de costos (unidades de producción). Éste es un enfoque apropiado para la elaboración de presupuestos flexibles cuando las “unidades de producción” son un causante de costos admisible y confiable para todos los costos de una compañía. Pero, ¿qué pasa si algunos de los costos de una compañía tienen su origen en actividades como el procesamiento de órdenes y la preparación de la producción? En este caso se necesita un sistema de presupuestos más detallado. (T. Horngren Charles, et al., 2012, pág. 343)

La tabla 2.3 contiene la información de las distintas actividades de la empresa Dominion Company, donde se observan las diversas cifras para obtener la utilidad o pérdida.

Tabla 2.3 Actividades de la empresa Dominion Company

Fórmula del presupuesto	Unidades			
Ventas		7,000	8,000	9,000
ACTIVIDAD	\$31,000	\$ 217,000	\$248,000	\$279,000
Procesamiento		Causante de costos: número de horas máximas		
Nivel del causante de costos		14,000	16,000	18,000
Costos variables	\$10.50	\$ 147,000	\$168,000	\$189,000
Costos fijos	13,000	13,000	13,000	13,000
Costos totales de las actividades de procesamiento		\$160,000	\$181,000	\$ 202,000
Preparación		Causante de costos: número de preparaciones		
Nivel del causante de costos		21	24	27
Costos variables	\$500	\$10,500	\$12,000	\$ 13,500
Costos fijos	\$12,000	12,000	12,000	12,000
Costos totales de las actividades de procesamiento		\$22,500	\$24,000	\$25,000
Marketing		Causante de costos: número de órdenes		
Nivel del causante de costos		350	400	450
Costos variables	\$12.00	\$4,200	\$4,800	\$5,400
Costos fijos	\$15,000	15,000	15,000	15,000
Costos totales de las actividades de procesamiento		\$19,200	\$19,800	\$20,400
Administración		Causante de costos: número de unidades		
Nivel del causante de costos		7,000	8,000	9,000
Costos variables	\$0.20	\$1,400	\$1,600	\$1,800
Costos fijos	\$18,000	18,000	18,000	18,000
Costos totales de las actividades de procesamiento		\$19,400	\$19,600	\$19,800
Costos totales		\$221,100	\$244,400	\$267,700
Utilidad operativa (pérdida)		\$ (4,100)	\$3,600	\$11,300

(Charles T. Hurngren, et al., 2006, pág. 344)

### **2.2.5 Evaluación del desempeño financiero usando presupuestos flexibles**

Anteriormente se vio que no es útil comparar los resultados reales con el presupuesto maestro para administrar por excepción. El problema proviene del acercamiento de dos causas muy distintas para cualquier diferencia.

Los resultados reales pueden diferir del presupuesto maestro porque las ventas y otras actividades causantes de costo no son las mismas que originalmente se pronosticaron y porque los ingresos o los costos variables por unidad de actividad y los costos fijos por periodo no son los esperados.

Aunque estas razones pueden no ser completamente independientes (por ejemplo, los precios de venta más altos por unidad pueden haber causado una baja en las ventas) resultan útiles para separar estos efectos, ya que distintas personas pueden ser responsables de cada uno y porque pueden tomar distintas acciones administrativas para corregir las deficiencias de cada uno. El presupuesto flexible nos permite separar estos dos efectos.

Los contadores usan variaciones para aislar efectos inesperados en resultados reales que los administradores pueden corregir si son adversos, o reforzarlos si son benéficos. Puesto que los presupuestos flexibles y los resultados reales reflejan el nivel real de actividad (en nuestro ejemplo, el volumen de ventas) los cambios en el nivel de actividad pueden no causar variación alguna entre el presupuesto flexible y los resultados reales.

Solamente las desviaciones de los costos o de los ingresos reales, de los montos de la fórmula del presupuesto flexible, pueden causar variaciones. A estas variaciones entre el presupuesto flexible y los resultados reales se les llama variaciones del presupuesto flexible.

En contraste, los cambios en los niveles de actividad, no en el control de costos, causan algunas diferencias o variaciones entre el presupuesto maestro y el presupuesto flexible. A estas diferencias entre los montos del presupuesto maestro y los del presupuesto flexible se les llama variaciones del nivel de actividad.

En otras palabras, la diferencia original que vimos entre los resultados reales y el presupuesto maestro original, que no pudimos explicar completamente antes, en realidad, tiene dos componentes: la variación de la actividad de ventas y la del presupuesto flexible (Charles T. Hurngren, et al., 2006, págs. 344-345).

## **2.3 Distinción de las causas de las variaciones**

Las variaciones representan la diferencia que existe entre los costos reales y los costos presupuestados. Los costos presupuestados representan cantidades referenciales que sirven de base para la comparación de la gestión.

Las variaciones representan el punto en que se unen las funciones de planeación y control para ayudar a los responsables de la dirección a tomar las decisiones administrativas y económicas. Los responsables de la empresa generalmente toman más atención en las áreas que tienen mayores variaciones. En el escenario de que los costos reales sean mayores que los costos presupuestados, entonces los gerentes (Chambergo, 2017, pág. 2).

Los administradores usan comparaciones entre resultados reales, presupuestos maestros y flexibles para evaluar el desempeño organizacional. Cuando evalúan el desempeño, tratan de distinguir entre eficacia (el grado en que se alcanza una meta u objetivo) y eficiencia (el grado en que una organización usa cantidades apropiadas de insumos para lograr un nivel determinado de producción). El desempeño puede ser eficaz o eficiente, ambos o ninguno (Charles T. Hurngren, et al., 2006, pág. 345).

### **2.3.1 Variación en la eficiencia**

Una variación de eficiencia es la diferencia entre la cantidad real del input (entrada) usado y la cantidad presupuestada de input que debió haberse usado, multiplicado por el precio presupuestado. Estas variaciones, algunas veces son llamadas variaciones de eficiencia de los inputs o variaciones de uso. Los gerentes de producción y los controladores de procesos son los más capacitados para responder por tales desviaciones.

Como toda variación, esta también puede tener signo positivo o negativo. Las variaciones positivas están dadas por el incremento de la eficiencia que puede ser consecuencia de una mayor capacitación, de nuevas tecnologías de producción o de una creciente motivación del personal.

Por otra parte, los cambios negativos pueden responder a causas opuestas a las antes mencionadas tales como: falta de motivación, contratación de personal poco calificado, obsolescencia de tecnologías utilizadas, falta de continuidad o inexistencia de una política de capacitación del personal, cambios culturales no planificados, excesiva rotación del personal, etc. (Chambergó, 2017, pág. 4)

Por ejemplo, un restaurante de McDonald's podría usar este mismo análisis. Su eficacia (la diferencia entre el presupuesto maestro y el flexible para el nivel real de ventas) depende del grado en que alcance sus objetivos de ventas. Su eficiencia (la diferencia entre los resultados reales y el presupuesto flexible) muestra la diferencia entre la ganancia operativa real y la ganancia esperada para el nivel de ventas alcanzado en realidad (Charles T. Hurngren, et al., 2006, pág. 345).

## 2.4 Variaciones en detalle del presupuesto flexible

Una vez que se han establecido los estándares y observado los resultados reales, se pueden medir las variaciones del presupuesto flexible; para analizarlas plenamente, reconsideraremos los costos de la materia prima directa y de la mano de obra directa (Charles T. Hurngren, et al., 2006, pág. 352).

Tabla 2.4 Fórmulas del presupuesto flexible

Formulario						
Presupuesto flexible o costo estándar total permitido	Igual a:	Unidades de producción de bienes realizados	por:	Materia prima permitida por unidad de producción	por:	Precio unitario estándar de materia prima

tabla 2.4 (Rojas., 2019, pág. 13)

### **2.4.1 Establecimiento de estándares**

Para preparar presupuestos flexibles, los administradores deben determinar los costos estimados o estándar, se entiende que:

1. Un costo estimado es aquel que es más probable lograr.
2. Un costo estándar es un costo unitario desarrollado cuidadosamente, que debe alcanzarse; éste suele ser sinónimo del primero, pero algunas compañías establecen estándares intencionalmente por encima o por debajo de los costos estimados para crear incentivos.
3. Los estándares de perfección son la expresión del desempeño más eficiente posible, bajo las mejores condiciones concebibles, y usando el equipo y las especificaciones existentes. Éstos no hacen ninguna reserva para basura, desperdicios, descomposturas de maquinaria y cosas parecidas.
4. Los estándares alcanzables en lo general son niveles de rendimiento que los administradores pueden alcanzar por medio de niveles de esfuerzo realistas (Charles T. Hurngren, et al., 2006, pág. 348).

### **2.4.2 Variaciones en el precio y en la cantidad**

La variación en el precio es la diferencia entre los precios reales de las materias primas y los precios estándar de las mismas, multiplicados por la cantidad real de materias primas utilizadas.

La variación en cantidad es la diferencia entre la cantidad de materias primas realmente usadas y la cantidad que la compañía debería haber usado para alcanzar la cantidad real de producción, multiplicada por el precio estándar de producción (Charles T. Hurngren, et al., 2006, pág. 353).

La tabla 2.5 muestra las diferentes fórmulas para obtener cada de una de las variaciones en los precios y las cantidades de la mano de obra directa, materiales directos, materia prima directa.

Tabla 2.5 Variaciones precio – cantidad

Variaciones		
Variación del precio de la mano de obra directa	igual:	Precio real - precio estándar X cantidad real
Variación en el precio de los materiales directos	igual:	Precio real - precio estándar X cantidad real
Variación en la cantidad de materia prima directa	igual:	Cantidad real utilizada - cantidad estándar permitida X precio estándar
Variación en la cantidad de mano de obra directa	igual:	Cantidad real utilizada - cantidad estándar permitida X precio estándar

(Rojas., 2019, pág. 14)

### 2.4.3 Variación en gasto indirecto

Representan el tercer elemento del costo de producción, no identificándose su monto en forma precisa en un artículo producido, en una orden de producción, o en un proceso productivo. Esto quiere decir, que aun formando parte del costo de producción, no puede conocerse con exactitud qué cantidad de esas erogaciones han intervenido en la producción de un artículo.

Como es sabido, en la producción intervienen la materia prima directa sujeta a transformación, acondicionamiento o ensamble, cuya cantidad y monto puede ser localizados con exactitud en un artículo producido y la mano de obra directa, que es la intervención directa del hombre en la transformación de la materia prima. Estos dos elementos del costo, son conocidos como costos directos. Aparte de ellos, también se debe de considerar el valor que se paga por la renta, luz, el valor estimado de la depreciación, etc; factores indispensables que representan costos que deben de acumularse al costo primo para determinar el costo de producción.

La variación en eficiencia del gasto indirecto variable es la variación de un gasto indirecto de fabricación ocasionada porque la actividad real del causante del costo difiere de la cantidad estándar permitida por el producto real que se logra (Rojas., 2019, pág. 15).

### **Capítulo 3: Estado de flujo de efectivo**

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio porque éste es el medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de un negocio. Por ello, se requiere un cuidadoso análisis de las operaciones relacionadas con esta partida, debido a que este activo puede administrarse inadecuadamente y tener consecuencias desastrosas para un negocio, sobre todo en épocas de inestabilidad económica en un país y de crisis generalizada de liquidez en el sistema financiero del mismo. La mejor herramienta de la contabilidad financiera disponible para llevar a cabo la misión planteada se denomina estado de flujo de efectivo (Guajardo, 2008, pág. 210).

#### **3.1 La medición de la liquidez y de la rentabilidad en las organizaciones**

Tal y como se analizó en capítulos anteriores, la piedra angular de la contabilidad financiera es el registro en base devengada, lo cual quiere decir que “un ingreso o un gasto se registra como tal, aunque no sea una entrada o un desembolso de efectivo”. Dicho enfoque implica que la cifra que produce el estado de resultados, la utilidad neta, sea diferente del saldo de la partida de efectivo, el cual aparece en el primer rubro del estado de situación financiera, y puede explicarse analíticamente a través del estado de flujo de efectivo.

Como consecuencia de la utilización de la base devengada para el registro contable de las transacciones, se deduce que, en general, los ingresos no coinciden con las entradas de efectivo; los gastos no coinciden con las salidas de efectivo y, por ende, la cifra de utilidad del estado de resultados no coincide con la cifra de efectivo que muestra el estado en la situación financiera.

El único caso en que ambas coincidirían sería aquel en que todos los ingresos fueran realizados en efectivo y todos los gastos hubieran sido desembolsados, lo cual es altamente improbable.



Por otra parte, tanto para la administración de una entidad económica como para los principales usuarios externos (accionistas y acreedores) es importante contar con información para poder evaluar dos de los aspectos más importantes en la operación de una entidad con fine de lucro: la rentabilidad, basada en la cifra de utilidad, y la liquidez, basada en la del flujo de efectivo.

La necesidad que tienen las organizaciones económicas de contar con información sobre la liquidez y la rentabilidad se visualiza claramente en los estados financieros de FEMSA, S.A. En dichos estados financieros podrá advertir la diferencia que existe entre el monto de la utilidad neta obtenida durante el año y el saldo de efectivo del negocio al final del año (Guajardo, 2008, pág. 212).

### **3.2 La administración en efectivo**

El término efectivo o caja se refiere a todo el dinero, ya sea en caja o en cuenta de banco que posee la organización, que genera o recibe durante un período determinado, que se distingue por no producir ningún rendimiento y posibilita la utilización de forma inmediata del dinero en las operaciones de la empresa.

El objetivo fundamental de la administración del efectivo es minimizar los saldos de efectivo ociosos y lograr la obtención del equilibrio entre los beneficios y los costos de la liquidez, a su vez que la caja puede considerarse además como el denominador común al cual se reducen el resto de los activos líquidos como son las cuentas por cobrar y los inventarios (García, 2020) (Párr. 5-8).

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio porque éste es el medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de un negocio. Por ello, se requiere un cuidadoso análisis de las operaciones relacionadas con esta partida, debido a que este activo puede administrarse inadecuadamente y tener consecuencias desastrosas para un negocio, sobre todo en épocas de inestabilidad económica en un país y de crisis generalizada de liquidez en el sistema financiero del mismo (Guajardo, 2008, pág. 516).

### 3.3 El estado de flujo de efectivo

La finalidad del estado de flujo de efectivo es presentar, en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un periodo determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros conozcan y evalúen la liquidez o solvencia de la entidad solvencia de la entidad (Guajardo, 2008, pág. 517).

El estado de flujo de efectivo se diseña para explicar los movimientos de efectivo provenientes de la operación normal del negocio, la venta de activos no circulantes, la obtención de préstamos, la aportación de los accionistas y otras transacciones que incluyan disposiciones de efectivo, como compra de activos no circulantes, pago de pasivos y pago de dividendos.

Las entidades deben confeccionar un estado de flujo de efectivo, de acuerdo con los requisitos establecidos en dicha norma, y deben presentarlo como parte integrante de sus estados financieros, para cada periodo en que sea obligatoria la presentación de éstos.

Actualmente, como ya se mencionó, la mayoría de las empresas formulan su estado de cambios en la situación financiera bajo el enfoque del efectivo. A esta modalidad se le conoce con el nombre de estado de flujo de efectivo. Vale la pena aclarar que el estado de flujo de efectivo es un estado de cambios en la situación financiera, pero que no todos los estados de cambio en la situación financiera son estados de flujo de efectivo.

El flujo de las actividades de operación permitirá visualizar que tan rentable es la operación de la compañía ya que mostrará si los fondos obtenidos por las ventas realizadas cubren los distintos pagos que se deben realizar para producir y generar ventas, administrar la compañía, pagar impuestos, entre otros.

Un flujo de efectivo operacional positivo es un indicador de una buena liquidez y salud financiera que permitirá evaluar la posibilidad de utilizar los fondos obtenidos para nuevas inversiones productivas o el pago oportuno del financiamiento con el que se cuente en contraste un flujo operacional negativo implica problema en la gestión de la recuperación de activo como la cobranza de la cartera, falta de rotación de inventarios o excesivas compras de bienes y servicios que no generan un beneficio a la empresa, etc. (Ruano, s.f) (Párr. 5).

Por efectivo se entiende, para fines de este estado, el efectivo propiamente dicho y las inversiones temporales en valores negociables de acuerdo con la normatividad contable, el estado de flujo de efectivo proporciona información útil para:

1. Evaluar la capacidad que tiene una empresa para generar dinero.
2. Evaluar la capacidad de la empresa para pagar oportunamente sus deudas, invertir, repartir
3. dividendos y, en su caso, para detectar a tiempo la necesidad de obtener financiamientos.
4. Determinar la calidad de la utilidad reportada por la empresa, al dar a conocer y evaluar las
5. razones por las cuales el monto de ésta es distinto del efectivo generado por la operación.
6. Evaluar en términos generales los cambios en la situación financiera por transacciones de inversión y financiamiento cuando tuvieron alguna inferencia en el renglón de efectivo.

En pocas palabras, podemos decir que el principal objetivo que persigue este estado financiero básico es presentar información pertinente acerca de las recepciones y pagos de efectivo experimentados por una empresa durante un periodo determinado, explicando el cambio en el renglón de efectivo durante ese lapso.

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio porque éste es el medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de una entidad económica. Los recursos generados o utilizados por una empresa durante su periodo contable, permiten clasificarla en tres áreas principales que son de inversión, de operación y de financiamiento.

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero básico. Su finalidad es presentar, en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un periodo determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros conozcan y evalúen la liquidez o solvencia de la entidad.

El estado de flujo de efectivo está diseñado con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas, así como otras transacciones que incluyan disposiciones de efectivo como compra de activos no circulantes, pago de pasivos y pago de dividendos (Guajardo, 2008, pág. 528).

### **3.3.1 Estructura del estado de flujo en efectivo**

El estado de flujo de efectivo que se presente para fines externos debe seguir la estructura señalada en la normatividad contable, ya que sólo de esta manera la información de una determinada empresa se puede comparar con la de otras.

De acuerdo con esas normas, los recursos de efectivo generados o utilizados durante el periodo se deben clasificar en tres grupos o secciones: operación, inversión y financiamiento (Bravo Santillan, 2007, pág. 223).

### **3.3.2 Sección de operación**

En la sección de operación se debe reportar el efectivo generado o aplicado en la operación del negocio, es decir, el efecto de las transacciones y eventos determinantes de la utilidad neta sobre el efectivo.

La normatividad contable establece que esta sección debe estar integrada por todas las transacciones y eventos que no caen en la definición de las partidas que conforman las otras secciones del estado de flujo de efectivo (Miranda, 2018, pág. 3).

### **3.3.3 Inversión y financiamiento**

Es importante tener presente que no existe un paralelismo entre los términos utilidad de operación y efectivo generado por la operación; con esto se quiere decir que las partidas determinantes de la utilidad de operación no necesariamente son las determinantes del efectivo generado por la operación.

Por ejemplo, el impuesto sobre la renta no es determinante de la utilidad de operación, aunque sí es un flujo de operación. Lo mismo sucede con los intereses y los dividendos recibidos, los cuales no son determinantes de la utilidad de operación, pero sí lo son del flujo generado por la operación.

Para determinar este monto existen dos enfoques, uno que se conoce como método directo y otro como método indirecto.

Mediante el primero de estos métodos, a los flujos de efectivo generados por la operación de la empresa se les restan los flujos aplicados en dicha operación; en cambio, en el método indirecto, se hace una conciliación entre la utilidad neta y el efectivo generado por la operación, es decir, que a la utilidad neta se le va sumando o restando, según sea el caso, partidas que son determinantes de la utilidad, pero no del flujo de efectivo, y viceversa (Bravo Santillan, 2007, pág. 225).

### **3.3.4 Sección de inversión**

En este apartado del estado de flujo de efectivo se presentan tanto los flujos de efectivo que se generan como los que se aplican por medio de actividades de inversión y desinversión.

Entre estas partidas se cuentan las siguientes:

1. Otorgamiento y cobro de préstamos a otras entidades.
2. Adquisición y venta de instrumentos financieros de pasivo y de capital.
3. Adquisición y venta de inmuebles, maquinaria y equipo y de ciertos tipos de intangibles.
4. De estas actividades, serán flujos positivos (fuentes o entradas) de efectivo:
5. El efectivo recibido por cobros de préstamos otorgados a terceros.

6. El efectivo recibido por la venta de inversiones en instrumentos financieros de pasivo (distintos de las inversiones a corto plazo).
7. El efectivo recibido por la venta de instrumentos de capital (distinto de las inversiones a corto plazo).
8. El efectivo recibido por la venta de inmuebles, maquinaria y equipo.
9. De estas actividades, las siguientes son aplicaciones (salidas) de efectivo:
10. Otorgamiento de préstamos a terceros.
11. Adquisición de instrumentos financieros de pasivo y de capital (acciones) emitidos por otra empresa. Pagos (antes, después o en el momento de la compra) para la adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo (Bravo Santillan, 2007, pág. 226).

### **3.3.5 Sección de financiamiento**

En esta parte del estado de flujo de efectivo se informa acerca de los flujos de efectivo recibidos y pagados como consecuencia de transacciones relacionadas con las actividades de financiamiento de la empresa.

También lo que es la aportación de efectivo a la empresa por parte de los propietarios y pagos de efectivo por parte de la compañía a los accionistas, ya sea por concepto de dividendos o por reembolso del capital aportado. Obtención de financiamiento por medio de préstamos en efectivo y liquidación de dichos préstamos (Bravo Santillan, 2007, pág. 227).

#### **3.3.5.1 Actividades de Financiamiento**

Se presentan las siguientes:

1. Aportación de capital por parte de los dueños.
2. Colocación de obligaciones, bonos y otros instrumentos de financiamiento a largo plazo.
3. Obtención de préstamos bancarios.
4. Se consideran salidas de efectivo.

5. El pago de dividendos a los accionistas (no deben incluirse aquellos dividendos que se paguen con bienes distintos del efectivo, es decir, en especie).
6. El reembolso de capital a los accionistas, esto es, que la empresa adquiera sus propias acciones.
7. El pago de préstamos bancarios (Bravo Santillan, 2007, pág. 228).

### ***3.3.5.2 Actividades de inversión y financiamiento que no implican movimientos de efectivo***

Las actividades de inversión y financiación que no son en efectivo implican el uso de herramientas financieras distintas del efectivo para realizar una inversión o compra. Por ejemplo, si usa una tarjeta de crédito de la empresa para comprar una computadora nueva, ha usado financiamiento que no es en efectivo para realizar una compra. Otros ejemplos de gastos no monetarios incluyen obtener un préstamo o firmar un pagaré.

La información sobre las actividades de inversión y financiación que no son en efectivo es útil para determinar qué tan financieramente saludable es una empresa u otra organización, estas actividades de inversión y financiamiento que no son en efectivo pueden afectar el desempeño de una empresa y es posible que deban analizarse para ayudar a determinar el desempeño futuro. El impacto de las actividades de inversión y financiación no monetarias en una organización puede verse en los ingresos, las ganancias y el flujo de caja (Ricardo, 2020)(párr. 1-4).

Al comparar dos balances, los cambios detectados no necesariamente implican flujo de efectivo. Por ejemplo, un pasivo que se convierte en capital, o la adquisición de un activo mediante un pasivo. En estos casos, dichos cambios no se deben reportar dentro del cuerpo del estado de flujo de efectivo, sino en una nota o en una cédula anexa (Bravo Santillan, 2007, pág. 229).

### 3.4 Elaboración del estado de flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo cuenta con dos métodos, el primero es el método directo e indirecto, en el método directo la información acerca de las principales categorías de cobros o pagos en términos brutos puede ser obtenida utilizando los registros contables de la entidad, lo que fundamentalmente es la cuenta de mayor de Bancos. Otra forma de elaborar el estado de flujo de efectivo por este mismo método, sería ajustando las ventas y el costo de las ventas, así como otras partidas en el estado de resultados por:

Los cambios habidos durante el periodo en los inventarios y en las partidas por cobrar y pagar derivadas de las actividades de operación, otras partidas sin reflejo en el efectivo; y otras partidas cuyos efectos monetarios se consideran flujos de efectivo de inversión o financiación (Guajardo, 2008, pág. 520).

El método indirecto afirma que la base para preparar el estado de flujo de efectivo está constituida por dos estados de situación financiera (es decir, un estado de situación financiera comparativo) referidos al inicio y al número del periodo al que corresponde el estado de flujo de efectivo, un estado de resultados correspondiente al mismo periodo e información adicional en relación con las operaciones y acontecimientos registrados en el ejercicio.

El proceso de preparación consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del estado de situación financiera comparativo para identificar los incrementos y decrementos en cada partida, lo cual culmina con el incremento o decremento neto del efectivo. Para realizar este análisis es importante identificar el flujo de efectivo generado por o destinado a la operación, que consiste esencialmente en traducir la utilidad neta reflejada en el estado de resultados a flujo de efectivo, separando las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron recepción o desembolso de efectivo (partidas virtuales), por ejemplo, el gasto por depreciación y las amortizaciones (Guajardo, 2008, pág. 521).



La tabla 3.5 muestra una lista de las distintas operaciones que se deben llevar a cabo para obtener los recursos generados por la operación.

Tabla 3.5 Operaciones del ejercicio

Operaciones
partidas aplicadas a resultados que no requieren recursos
+ gastos por depreciación
+ amortizaciones
= generación bruta de recursos
+ disminución de cuentas por cobrar
- incrementos de cuentas por cobrar
+ disminución de inventario
+ incrementos de inventario
- incrementos de proveedores
- disminución de proveedores
+ incrementos de otros pasivos a largo plazo
- disminución de otros pasivos a largo plazo
= recursos generados por la operación

(Guajardo, 2008, pág. 521)

Es importante analizar los incrementos o las disminuciones de cada una de las demás partidas comprendidas en el estado de situación financiera para determinar el flujo de efectivo proveniente o destinado a las actividades de financiamiento y a las de inversión, tomando en cuenta que los movimientos contables que sólo representen trasposos y no impliquen movimiento de fondos deben compensarse para efectos de la preparación de este estado (Guajardo, 2008, pág. 521).

Para elaborar el estado de flujo de efectivo se requiere contar con dos balances, uno del inicio y del final del periodo y el estado de resultados correspondiente al periodo comprendido entre estos dos balances. El método consiste en determinar los cambios experimentados en el balance, comparando el final con el inicial y clasificando los cambios como fuente o como aplicación. En el caso de los activos se considerarán como aplicación los incrementos y las disminuciones como fuente a diferencia del caso del pasivo y el capital que es lo inverso.

Así mismo se analizan si los cambios detectados en el paso anterior incidieron en algún movimiento del efectivo y formular el estado de flujo de efectivo.

Se trata de un estado que informa sobre la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio.

Aunque se trata de una nueva obligación legal, es un estado financiero ampliamente tratado en la literatura contable y estudiada en todos los planes de estudios, normalmente dentro de la asignatura de análisis de estados financieros. Se suele denominar estado de flujos de tesorería. Tiene como objetivo fundamental el de proporcionar información relevante a los usuarios de la información financiera, el de proporcionar elementos adicionales para examinar la capacidad de las entidades económicas para generar futuros flujos de efectivo (Angulo, 2018)(Párr.4-5).

Las tablas 3.1 y 3.2 presentan dos balances de Refaccionaria Industrial, S. A., el primero de ellos al 31 de diciembre del año 1 y la tabla 3.2 muestra al 31 de diciembre del año 2, así como el estado de resultados correspondiente al año 2 y otra información relevante, con la finalidad de formular el estado de flujo de efectivo relativo al año 2.

Tabla 3.1 Balance general, Refaccionaria Industrial S.A

Refaccionaria Industrial S.A			
Balance general al 31 de Diciembre de XXXX			
		Año 1	Año 2
Efectivo	\$	18,400.00	\$ 134,800.00
Clientes	\$	49,000.00	\$ 83,200.00
Inventarios	\$	61,900.00	\$ 92,500.00
Terreno	\$	100,000.00	\$ 90,000.00
Equipo	\$	220,000.00	\$ 240,000.00
Depreciación acumulada	\$	-50,000.00	\$ -30,000.00
Total de activo	\$	399,300.00	\$ 610,500.00
Proveedores	\$	67,300.00	\$ 100,000.00
Pasivo a largo plazo	\$	73,500.00	\$ 50,000.00
Capital social	\$	125,000.00	\$ 175,000.00
Utilidades retenidas	\$	133,500.00	\$ 285,500.00
Total pasivo y capital	\$	399,300.00	\$ 610,500.00

(Bravo Santillan, 2007, pág. 229)

Tabla 3.2 Estado de resultados, Refaccionaria Industrial S.A

Refaccionaria Industrial S.A		
Estado de resultados por el año que termina el 31 de diciembre del año 2		
Ventas	\$	300,000.00
Costo de ventas	\$	100,000.00
Utilidad bruta	\$	200,000.00
Gastos de ventas y administración	\$	10,000.00
Depreciación	\$	22,000.00
Utilidad de operación	\$	168,000.00
Gastos por intereses	\$	3,000.00
Otros ingresos	\$	-10,000.00
Perdida en venta de activo fijo	\$	8,000.00
Utilidad antes de ISR	\$	169,000.00
Impuesto sobre la renta	\$	5,000.00
Utilidad neta	\$	164,000.00

(Bravo Santillan, 2007, pág. 229)

### 3.4.1 Información adicional

Se presenta la siguiente información de datos:

1. Se compró equipo al contado a un costo de \$80 000.
2. Se vendió al contado una parte del terreno a su valor en libros.
3. Se pagaron \$10 000 de dividendos.
4. Se vendió al contado en \$10 000 un equipo que costó \$60 000 y tenía \$42 000 de depreciación acumulada.

En la determinación de los cambios, para facilitar el proceso de identificación de estos cambios experimentados en el balance, es recomendable emplear una hoja donde se puede observar que las columnas que corresponden a la aplicación, cuando el activo se incrementa, el pasivo disminuye o el capital disminuye; y a la fuente que es cuando el activo disminuye, el pasivo se incrementa o el capital se incrementa (Bravo Santillan, 2007, pág. 230).

### **3.5 Metodología para la elaboración del estado de flujo en efectivo**

Es el reporte financiero o contable que muestra el origen y destino de los recursos empleados en las actividades operativas, de inversión y de financiamiento de una empresa, en un periodo determinado.

En otras palabras, es un reporte básico que le ayuda al negocio a comprender cuánto efectivo utiliza para realizar sus operaciones y pagar sus obligaciones de financiamiento, así como para efectuar inversiones dentro de la empresa (Dueñas, 2021).  
Párr.11.

El estado de flujo de efectivo en particular es de gran ayuda para la planeación y elaboración de presupuestos, sin perder de vista el análisis y medición de indicadores que te permite tener una visión más exacta de lo que la empresa requiere para cumplir con los compromisos previamente adquiridos. Existen dos formas o métodos para la presentación de las actividades de operación en el estado de flujo de efectivo que son el método directo y el método indirecto.

En el formato de método directo se presentan las actividades o rubros de manera similar al estado de resultados, las empresas que elijan este método deben de brindar información de los movimientos relacionados con la cobranza en efectivo a los clientes, efectivo que ha sido recibido por concepto de intereses, dividendos y rendimientos sobre inversiones, cobros derivados de la operación, pagos en efectivo a personal y proveedores, pagos en efectivo por concepto de intereses bancarios y pagos realizados en efectivo relacionados a impuestos.

En este método se dividen las actividades de operación por categorías principales de cobros y pagos en términos brutos. En esencia, el método directo organiza las operaciones de la empresa y las clasifica en categorías semejantes a lo que sería un estado de cuenta bancaria, por ejemplo en las actividades de operación detalla el efectivo que se recibe de los clientes, una entrada de efectivo y enlista las salidas de efectivo como podrían ser el pago de la renta de las instalaciones como número negativo (restándolo) y así obtener el monto neto como diferencial entre entradas y salidas de dinero.

El método indirecto es otro de los métodos para elaborar estado de flujo de efectivo, si se elige éste para la elaboración del flujo de efectivo se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo de las actividades de operación, la cual debe informar de manera separada todas las partidas conciliatorias. En este caso se toma como punto inicial o base la utilidad.

Entre las partidas mencionadas están la depreciación y amortización, diferencias por fluctuaciones cambiarias, utilidad o pérdida en ventas de propiedades, equipo u otros activos de operación, cambios en las cuentas operacionales como: cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, pasivos, etc., provisiones para protección de activos, las utilidades o pérdidas en venta de propiedad, planta y equipo, inversiones u otros activos operacionales, la corrección monetaria del periodo de las cuentas del balance y el cambio en rubros operacionales, tales como: aumento o disminuciones en cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, pasivos estimados y provisiones.

Esta técnica para realizar el flujo de efectivo puede resultar más compleja ya que incluye en el cálculo cuentas que no representan una salida o entrada de efectivo tangible como pueden ser las depreciaciones.

La principal diferencia entre ambos es que el método directo presenta los movimientos del efectivo ordenado en relación a las categorías principales de pagos y cobros por lo cual tenemos actividades de operación, inversión y financiamiento.

Por otro lado, el método indirecto además presenta los movimiento de efectivo con un ajuste en la utilidad o pérdida considerando los importes de las cuentas que no requieren efectivo pero que de alguna manera influyen en la capacidad de la empresa para realizar sus pagos, un ejemplo de esto son las pérdidas cambiarias o la depreciación de activos.

El estado de flujo de efectivo, cuando se utiliza de manera eficiente y coordinada con el resto de los estados financieros brinda información de valor que permite a los administradores evaluar los cambios en los activos de una empresa, su estructura financiera y su capacidad para cumplir con sus compromisos y hacer frente a las eventualidades. De igual manera es relevante para conocer la capacidad de la empresa para generar efectivo (Castro, 2021)(Párr. 1-6).

### **3.5.1 Estructura básica del estado de flujo en efectivo**

Se aplica lo que son las actividades de operación, en esta sección los flujos procedentes de la operación son un indicador de que las actividades económicas del negocio han generado fondos suficientes para mantener la capacidad de operación.

Debido a que estos flujos derivan de las operaciones que constituyen la principal fuente de ingresos del negocio se deben de excluir aquellas actividades que son de patrimonio y de financiamiento.

Algunas actividades de operación son los cobros en efectivo o a crédito procedentes de ventas o servicios, cobros de regalías, cuotas, comisiones u otros ingresos, pagos a proveedores en efectivo o a crédito, pagos anticipados a proveedores, inventarios, entre otros.

En las actividades de inversión, el estado de flujo de efectivo, se enlistan los flujos de efectivo relacionados con actividades de inversión que representan los recursos que el negocio ha canalizado hacia partidas que lo ayudarán a generar ingresos en efectivo a mediano o largo plazo.

Algunas actividades de inversión son adquisición, instalación o desarrollo de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros a largo plazo, cobros por ventas de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros a largo plazo, entre otros.

Por último se tiene las actividades de financiamiento, donde se muestran flujos de efectivo destinados a cubrir necesidades de efectivo del negocio como consecuencia de compromisos derivados de sus actividades de operación y de inversión.

Algunas actividades de financiamiento son cobros en efectivo por emisión de acciones, pagos en efectivo a propietarios por reembolsos de capital, cobro de instrumentos financieros (obtención de deuda), a corto o largo plazo, pago de instrumentos financieros para reducir deuda (Valles, 2021, págs. 1-4).

### 3.5.2 Beneficios del estado de flujo

Este arroja datos precisos sobre las actividades en las que se usaron los recursos, a la vez que proporciona información del efectivo excedente, contribuye a definir la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones y complementa la información básica para una correcta toma de decisiones administrativas (Valles, 2021, pág. 5).

Los beneficios percibidos de presentar el estado de flujos de efectivo, en relación con el estado de situación financiera y el estado de pérdidas y ganancias y la utilidad integral se destacan porque revela información importante acerca de los ingresos y salidas de efectivo clasificándolas en actividades de operación, de inversión y de financiación, cuya información no está disponible o claramente comprensible, ya sea en el estado de situación financiera o en el estado de pérdidas y ganancias y el otro resultado integral.

Las revelaciones adicionales recomendadas por las normas internacionales de información financiera (tales como los cupos de líneas de crédito o los flujos de efectivo que representen incrementos en la capacidad operativa) o que deban ser revelados por la norma (por ejemplo, lo relacionado con el dinero en efectivo en poder de la entidad pero no disponible para su uso) proporciona una gran cantidad de información para que los usuarios estén debidamente informados.

En su conjunto, el estado de flujos de efectivo, junto con estas revelaciones requeridas o recomendadas proporcionan al usuario mucho más conocimiento sobre el rendimiento y la posición financiera de la entidad, y sus resultados futuros probables, lo que no haría el estado de situación financiera y el estado de resultados integrales por sí solo.

Cuando se presentan los estados comparativos de situación financiera, a los usuarios se les suministra información sobre activos y pasivos de la entidad al final de cada uno de los periodos. Si el estado de flujos de efectivo no se presentara como parte integral de los estados financieros, sería necesario que los usuarios especularan sobre cómo y por qué ciertas cantidades reportadas en el estado de situación financiera

cambian de un período a otro, o calcular aproximaciones de estos conceptos por sí mismos (Moncayo, 2016) (Párr. 3-6).



## Capítulo 4: Presupuestos, informes y controles financieros

Son conceptos relacionados entre sí, se entiende que un presupuesto en contabilidad es el cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se producirán por una actividad económica concreta mientras que el informe financiero es un documento que refleja información relacionada con dichos cálculos o situación financiera de una empresa, seguido del control financiero que puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de los informes de una organización enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos. (Morales, 2020) (Párr. 4)

En este capítulo se examinan algunos de los principales medios contables y financieros que permiten establecer terminología y conceptos comunes, manejar la situación mediante el desarrollo y coordinación de los planes de operación y controlar los gastos de acuerdo con los planes. Se habla de la contabilidad financiera y de la administrativa, por el papel que esta última desempeña de presupuestos y en el control financiero (Bolten, 1994, pág. 97).

### 4.1 El plan presupuestal

La planeación presupuestal, es herramienta fundamental en las organizaciones privadas o públicas, porque anticipa las decisiones operacionales de inversión y financieras de la empresa. La adecuada Planeación Presupuestal, garantiza el desarrollo de las transacciones y el resultado positivo de los estados financieros para las empresas privadas; para las instituciones públicas, garantiza la ejecución presupuestal y el desarrollo de los proyectos propuestos en el plan de desarrollo.

En ambos casos, la planeación presupuestal, es garante para la toma de decisiones, está estrechamente relacionada con la administración y la gestión de quienes están a cargo de la empresa o de la institución y se entiende que el éxito del administrador, gerente u ordenador del gasto, es organizar la planeación.

La temática de esta unidad, se centra en la planeación presupuestal, la cual está articulada con cuatro elementos que son planeación, organización, dirección y control siendo la primera etapa de la elaboración del presupuesto y para las empresas privadas e instituciones públicas, es de las variables fundamentales que se relaciona con tres elementos que son el cambio, la tecnología y la globalización, por lo que debe estar siempre actualizada (Alfaro, s.f, pág. 5).

A veces, es un ejemplar sumamente formal elaborado por los altos niveles administrativos que contiene, expresados cuantitativamente, los objetivos, las políticas y planes, para el conjunto de la empresa y cada subdivisión de la misma. Se espera que cada administrador, en lo individual, logre los objetivos que se le señalan en el presupuesto y se mantenga dentro de los gastos prescritos.

La dirección general, si está realizando su trabajo, basa el presupuesto en estimaciones muy precisas del medio comercial futuro, derivando objetivos practicables para cada administrador.

La expresión se refiere a todo el proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto, y a los procedimientos relativos. (Bolten, 1994) Afirma que "En términos más específicos, es un plan inclusivo de operación cuantificado, de manera que se pueda dar a conocer con facilidad; es una serie de cifras con las cuales se va a trabajar durante el siguiente periodo de operación" (pág. 99).

#### **4.1.1 Elaboración del presupuesto**

Por lo general, el presupuesto de operación para toda la empresa lo elabora el comité de presupuestos y lo coordina el director de finanzas. Dicho comité solicita de los departamentos correspondientes la información necesaria acerca de los ingresos y gastos que se prevén.

Por ejemplo, pedirá al departamento de mercadotecnia que proporcione estimaciones de precios y volúmenes; al economista, sus pronósticos en cuanto al nivel comercial, y al departamento de producción los costos unitarios.

Toda esa información la analiza ya sea el comité de presupuestos o el director de finanzas, quien comprueba su exactitud para luego elaborar un presupuesto general de operación que sea a la vez factible y vaya de acuerdo con los objetivos de la empresa (Bolten, 1994, pág. 99).

#### **4.1.2 Funciones del presupuesto**

El director de finanzas encontrará que los presupuestos son elementos muy útiles que le ayudarán a cumplir con sus obligaciones. El presupuesto obliga a la planeación en todos los niveles de la organización. La necesidad de poner las cifras en el papel aclara las ideas y hace destacar los puntos complicados o que requieren mayor atención (Bolten, 1994, pág. 100).

La elaboración de presupuestos despierta un sentimiento de participación en las operaciones de la empresa, dando motivos para un mejor desempeño y bases para presentar el propio punto de vista en comparación directa con la opinión de los demás. El presupuesto constituye un punto focal común para establecer la comunicación entre los miembros de la empresa, los cuales tienen por lo general antecedentes muy diversos. Los presupuestos constituyen un medio para comunicar ideas y planes en forma universalmente comprensible, puesto que son cuantitativos.

Los presupuestos presentan a la administración un panorama sistematizado de toda la operación, sustituyendo a los informes aislados y a la comunicación intermitente. Sin el plan maestro contenido en el presupuesto general de operación no podría existir coordinación entre los departamentos y entre estos y la dirección general.

Los presupuestos permiten también a la administración controlar las operaciones y evaluar el comportamiento de cada subdivisión al revelar sus desviaciones con respecto a las cifras señaladas en el presupuesto y dando lugar a la acción correctiva por parte de la dirección (Bolten, 1994, pág. 100).

### 4.1.3 Estimaciones para formular presupuestos

Como la mayoría de los presupuestos son un pronóstico del futuro período de planeación, se basan en estimaciones y no podrán superar la capacidad de quienes llevan a cabo dichas estimaciones. Los informes incorrectos y las estimaciones poco razonables se reflejarán en todo el presupuesto dando lugar al señalamiento de objetivos insuficientes o demasiado ambiciosos y a decisiones de financiamiento e inversión potencialmente perjudiciales.

Los resultados insatisfactorios frustrarán a los funcionarios de operación y a los métodos de financiamiento y las inversiones incorrectas pueden hacer quebrar a la empresa. Al intervenir en la elaboración del presupuesto es preciso establecer normas de control razonables. Esto quiere decir que se debe estar seguro de que los objetivos son a la vez practicables y lo bastante estimulantes para que cada departamento dé de sí lo más que pueda.

Esto algunas veces supone modificar en el presupuesto original los elementos que fueron inflados o subestimados deliberadamente por el administrador de alguna división o subdivisión, el cual puede esperar que la dirección haga algunas reducciones o disminuya los objetivos individuales para que los resultados reales parezcan superiores por comparación.

Como miembro del comité de presupuestos, el lector debe evitar la deformación de los elementos y tratar de implantar una atmósfera de honestidad en el proceso de presupuestación.

La puesta en práctica de los presupuestos forma parte del plan presupuestal. Igual que la elaboración, la ejecución no podrá superar la capacidad de los funcionarios que la llevan a cabo. La ejecución requiere constante supervisión para asegurarse de que los funcionarios menores realizan los planes en la forma indicada por el presupuesto y que obtendrán los resultados previstos.

Es absolutamente necesario informar tan pronto como sea posible de toda desviación que se observe con respecto al plan, a fin de que se emprenda una investigación y/o una acción correctiva.

Como los funcionarios menores con frecuencia tratan de ocultar sus errores en vez de informar para que se ponga remedio, la vigilancia constante para que se observe el presupuesto resulta indispensable.

Se debe estimular a los funcionarios menores para que no oculten sus errores, haciéndoles ver que más tarde se convertirán en problemas mayores.

Por último, el lector debe prever la posibilidad de que los presupuestos elaborados resulten incorrectos o impracticables por alguna razón; por ejemplo, que se produzca un cambio imprevisto en el medio comercial o que los objetivos fijados sean impracticables. Tendrá que preparar presupuestos de contingencia, planes de apoyo que se puedan ejecutar rápidamente y con la mínima confusión para ajustar las operaciones a los nuevos niveles, sean superiores o inferiores.

Es muy importante que los planes de contingencia se elaboren por anticipado y en una atmósfera de tranquilidad, antes de que surja el problema. La confusión y las demoras que resultan de las medidas que se toman apresuradamente para corregir un presupuesto que funciona mal pueden ser muy costosas. Igualmente, perjudicial es un ambiente en que la administración pasa de una a otra crisis, circunstancia muy desalentadora para los funcionarios menores que buscan orientación (Bolten, 1994, págs. 100-101).

#### **4.1.4 Clases de presupuestos**

El presupuesto es una herramienta de planeación que expresa en términos financieros o monetarios las operaciones y recursos que forman parte de la empresa en un período de tiempo determinado, para lograr los objetivos fijados por la organización en su estrategia.

Así mismo, es un plan que integra y coordina todas las áreas, actividades, departamentos y responsables de la empresa expresando de forma monetaria y cuantificada los objetivos que la organización quiere lograr. Esto facilita su asignación y comunicación a cada una de las áreas de la empresa así como el correspondiente seguimiento para garantizar su cumplimiento y detectar posibles desviaciones a corregir.

El presupuesto es útil para determinar la cantidad de recursos que se requieren para desarrollar las diferentes actividades de la empresa y para controlar los ingresos, gastos e inversiones a realizar en un tiempo determinado.

En general, los presupuestos se clasifican según tres factores fundamentales que son, su flexibilidad, el período de tiempo para el cual se realizan y el campo de aplicabilidad o función en la empresa, se tiene principalmente el presupuesto maestro, el cual está integrado básicamente por dos áreas o componentes que son el área de operación y el área financiera.

El presupuesto de operación se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar la organización, que son las actividades típicas a través de las cuáles una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad.

El presupuesto financiero afirma que el plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

Este presupuesto, aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado. El estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indican la situación proyectada. Con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa (Gonzales, 2021) (Párr. 1-7).

Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales o cuando se juzgue conveniente para efectos de retroalimentación. Esto permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación. Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos y los gastos de operación, costos de ventas.

Estos a su vez requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia dónde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del estado de resultados presupuestado.

Existen diferentes clases de presupuestos para abarcar las diversas áreas de operación de la empresa. Los presupuestos primarios de operación se refieren a los ingresos y gastos que provienen de las operaciones.

Entre los más importantes se pueden señalar el presupuesto de ventas y otros que se refieren a gastos como son el de producción, el de gastos de distribución, el de gastos administrativos, el de investigación y desarrollo y otros más en los que se detallan los gastos de los diferentes departamentos. Cuando se combinan los presupuestos de ventas y gastos constituyen el presupuesto de operación, que será el plan maestro de la empresa durante el periodo contable.

El presupuesto de efectivo coordina las entradas y salidas de caja. Como no todas las ventas se realizan al contado, sino que se consideran a base de lo devengado, es necesario formular un presupuesto separado para manejar el efectivo, a fin de que la empresa no afronte una escasez de fondos en los periodos en que los ingresos disminuyen, y pueda invertir temporalmente su excedente de efectivo en los periodos de pocos gastos.

El presupuesto de capital es el plan para la adquisición de activos de capital; es decir, aquellos cuya vida excede de un año, como la maquinaria y el equipo. Los presupuestos de capital constituyen un elemento importante para determinar el futuro de la empresa.

Los presupuestos de contingencia se formulan por separado, como reflejo de todos los demás. No se quiere decir que merezcan menos atención que sus contrapartes primarias; son planes de reserva para corregir los errores de juicio que se producen inevitablemente (Bolten, 1994, pág. 101).

## **4.2 Presupuesto de producción**

Los presupuestos presentados en la tabla 4.1 se refieren a todas las fases de producción y distribución del artículo o servicio. Al elaborarlos se toma como base el presupuesto de ventas para estimar el número de unidades que se habrán de producir durante el siguiente período de planeación (Bolten, 1994, pág. 108).

Tabla 4.1 Presupuesto de producción típico

Presupuesto de producción típico para el año que termina el 31 de diciembre de 19xx		
	Producto (Unidades)	
	A	B
Pronóstico de unidades por vender	2,050,000	14,050,000
Inventario requerido al 31 de Diciembre	100,000	1,000,000
Número total de unidades requerido	2,150,000	15,050,000
Menos inventario actual 1o. De Enero	200,000	50,000
Producción presupuestada	1,950,000	15,000,000

(Bolten, 1994, pág. 107)

Al elaborarlos se toma como base el presupuesto de ventas para estimar el número de unidades que se habrán de producir durante el siguiente periodo de planeación. Por ejemplo, si el presupuesto de ventas indica una notable aceleración de la demanda del producto para el segundo trimestre, el presupuesto de producción deberá indicar un aumento para fines del primer trimestre, con el fin de estar a tono con el pronóstico de venta.

(Bolten, 1994) Asegura que "Si se formulan correctamente, los presupuestos de producción permitirán programar la disposición de la maquinaria en tiempo y lugar oportunos para coordinar el ensamblaje y minimizar los costos" (pág.108).

Por otra parte el presupuesto de producción está coordinado con otros presupuestos, como el de compras, que especifica otros materiales necesarios para la producción además de las materias primas.

El de mantenimiento, que especifica los costos de ese renglón, y el de gastos generales de fabricación, que distribuye los que corresponden a los diversos departamentos, tomando esencialmente los costos fijos comunes y dividiéndolos entre dichos departamentos.

Este presupuesto constituye la base del presupuesto de materiales directos, que predice las materias primas necesarias para hacer frente al presupuesto de producción, y del presupuesto de mano de obra, que indica la cantidad de personal necesario para producir el número de unidades que se requiera. Por otra parte está coordinado con otros presupuestos, como el de compras, el de mantenimientos y el de gastos generales de fabricación.



La coordinación de estos otros presupuestos de producción da lugar al costo de artículos por vender, o sea el costo esperado de las unidades que se espera producir y vender durante el siguiente periodo de planeación.

La tabla 4.2 ilustra típicamente el costo de artículos por vender presupuestado. La suma resultante representa lo que costará la producción que se requiera para su periodo de planeación, en relación con las ventas proyectadas. Es obvio que mientras más bajo se logre mantener el costo de artículos por vender para un determinado nivel de ventas, mayores serán las utilidades de operación (Bolten, 1994, pág. 108).

Tabla 4.2 Presupuesto de Costos

Presupuesto típico del costo de artículos vendidos para el año que termina el 31 de Diciembre de 19xx			
Inventario al comenzar el periodo			\$1,845,000
Costo de producción durante el periodo			
Materias primas	10,000,000		
Compras	1,000,000		
Mano de obra directa	5,000,000		
Gastos generales de fabricación	4,000,000		20,000,000
Inventario al finalizar el periodo			21,845,000
Menos inventario disponible al finalizar el periodo (Inventario final)			
Materias primas	800,000		
Producción en proceso	445,000		
Artículos terminados	2,000,000		3,245,000
Costo de artículos vendidos			\$18,600,000

(Bolten, 1994, pág. 108)

### 4.3 Presupuesto de efectivo

Según Steve Bolten, (Bolten, 1994) en su libro de administración financiera indica que "Uno de los instrumentos principales que utiliza el director de finanzas para controlar los gastos de la empresa es el presupuesto de efectivo" (pág. 109).

Se trata de un programa que relaciona las entradas de efectivo y los gastos también en efectivo en los que la empresa incurrirá durante el periodo de planeación. Funciona en forma parecida al talonario de cheques personal, en el cual se anotan los depósitos y los pagos que se efectúan a medida que ocurren.

El presupuesto de efectivo es esencialmente un plan de entradas y salidas de dinero y, como tal, difiere en un aspecto muy importante de los otros presupuestos que se estudian. Mientras que el presupuesto de efectivo se refiere exclusivamente al dinero real, los otros se refieren a conceptos devengados.

Así el presupuesto de ventas representa aquellas cuyo pago no se recibirá tal vez antes de que transcurran varios meses en el curso normal de las operaciones. La empresa establece sus cuentas por cobrar y otras cuentas que se pagarán o se cobrarán en el futuro constituyen conceptos devengados. En el presupuesto de efectivo no se encontrará ningún concepto devengado.

#### **4.3.1 Finalidad del presupuesto de efectivo**

La finalidad principal del presupuesto de efectivo consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesitará dinero en efectivo, señalando aquellas en que escaseará, con el fin de que se puedan tramitar préstamos con anticipación y sin presiones indebidas.

El presupuesto de efectivo indicará con exactitud las necesidades excepcionalmente importantes de efectivo; por ejemplo, la liquidación de un préstamo anterior del banco. Señala igualmente las fechas en que la empresa dispondrá de excedentes temporales, los cuales podrá invertir en valores de corto plazo obteniendo una utilidad adicional.

Es cosa corriente que los funcionarios de finanzas coloquen sus recursos excedentes por periodos tan cortos como de un día para otro, a fin de no perder ningún interés. Después de todo, cuando se trata de varios millones los intereses de un solo día pueden significar una suma apreciable en término de utilidades por acción.

El presupuesto de efectivo también permite a la empresa planear con anticipación para tener efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, pagar sus obligaciones a su vencimiento, formular sus políticas de dividendos, programar el financiamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año para nivelar las costosas fluctuaciones de temporada (López, 2017).

### 4.3.2 Elaboración del presupuesto de efectivo

El primer paso para elaborar el presupuesto de efectivo consiste en decidir la duración del periodo y de los sub periodos en que se divida, para el cual se quieren proyectar las entradas y salidas de efectivo. Por lo regular el presupuesto de efectivo abarca periodos relativamente cortos si se considera el que abarca otros presupuestos.

También se debe determinar qué factores de operación habrán de generar efectivo en el periodo que abarca el presupuesto, asegurándose de no olvidar ninguna fuente y de no incluir aquellas que no se materializarán. Por lo común las principales fuentes de ingresos de la empresa son sus ventas al contado y el cobro de cuentas por cobrar se genera al efectuar las ventas.

El tiempo que transcurra entre la creación de las cuentas y su cobro dependerá de las condiciones del crédito que conceda la empresa y de la puntualidad con que paguen los clientes. Se debe considerar la contribución de la cobranza, el descuento que se concede a los clientes por pronto pago, las mercancías que se devuelven y las cuentas malas, todo lo cual disminuye las entradas de efectivo.

Cuando se ha establecido qué factores de operación generarán efectivo, habrá que determinar cuáles exigirán un desembolso en el periodo que abarca el presupuesto. La estimación de sueldos y salarios se toma del presupuesto de mano de obra directa, mientras que el importe estimado de los gastos de fabricación figura en los presupuestos de gastos generales y de mantenimiento. Los gastos estimados correspondientes a la administración y a las ventas se toman de los presupuestos formulados para esos renglones (Bolten, 1994, pág. 110).

Una vez determinados los factores financieros y de operación, se estará en situación de elaborar el presupuesto de efectivo. Por comodidad, primero se recapitulará en la tabla 4.3 la información contenida en los presupuestos de ventas y de producción, necesaria para formular el de efectivo.

En la siguiente tabla 4.3 se tomarán subperiodos mensuales, en un periodo de seis meses, desde luego, se podrán necesitar otros presupuestos aparte de los que aparecen en este ejemplo; pero solo se utilizarán estos para fines de ilustración.

Tabla 4.3 Presupuesto de efectivo

Presupuesto	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Ventas	2,000,000	2,500,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	2,000,000
Compras	50,000	75,000	100,000	100,000	100,000	50,000
Mano de obra directa	300,000	350,000	400,000	400,000	400,000	300,000
Gastos grales. De fabricación	650,000	650,000	700,000	700,000	700,000	650,000
Gastos administrativos	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Distribución y publicidad	100,000	150,000	200,000	200,000	200,000	100,000
Materias primas	700,000	750,000	800,000	800,000	200,000	750,000

(Bolten, 1994, pág. 111)

En seguida se deberá determinar qué factores financieros, es decir, los no relacionados directamente con las operaciones de la empresa, habrán de generar entradas de efectivo o darán lugar a gastos durante el periodo del presupuesto.

Entre las fuentes generadoras típicas se pueden citar los préstamos que se obtengan de los bancos y otras instituciones financieras, la venta de bonos a los inversionistas, los intereses y dividendos provenientes de las inversiones y la venta de acciones. Entre los desembolsos se pueden mencionar el pago de préstamos anteriores, la redención de bonos de la empresa, pago de intereses y dividendos a los tenedores de sus valores y la recompra de acciones (disminuciones de capital).

Las estadísticas que siguen resumen la experiencia de la empresa en materia de condiciones y créditos:

1. No hay descuentos por pago al contado
2. El 1 por ciento del total de las ventas a crédito las devuelven los clientes
3. El 1% del total de cuentas por cobrar resultan malas
4. El 50% de todas las cuentas por cobrar se cobra dentro de los siguientes 30 días
5. El 60% de todas las cuentas por cobrar se cobra dentro de los 60 días (Bolten, 1994, pág. 111).

#### **4.4 Presupuesto de capital**

Es un plan para llevar a cabo los proyectos de capital que, por definición tengan una duración mayor de un año, como ocurre con la planta y la maquinaria. El resumen del presupuesto de capital que el ejecutivo de finanzas somete a aprobación puede contener únicamente las fechas de ejecución y los costos estimados; pero representa en realidad el resultado de un análisis muy profundo.

La finalidad del presupuesto de capital consiste en recopilar una lista de proyectos potencialmente rentables en términos de los objetivos de la empresa. Esta lista se combina con un programa de ejecución para determinar las fechas y la inversión que se requiera. Todo esto se coordina con los presupuestos de efectivo y de operación, de manera que el proyecto quede sincronizado con el resto de las operaciones.

Por ejemplo, el presupuesto de ventas se coordina con el de capital para determinar qué áreas de la producción requieren capacidad adicional, y los presupuestos de operación se coordinan para ver si vale la pena ampliar dicha área desde el punto de vista rentable.

El análisis del presupuesto de capital sirve para determinar si un proyecto de expansión en esa área está entre los más atractivos que la empresa puede financiar. De ser así, se estudian la ubicación y el financiamiento del proyecto (Bolten, 1994, pág. 115).

#### **4.5 Estados financieros proformas**

Los estados financieros pro forma son las proyecciones financieras del proyecto de inversión que se elaboran para la vida útil estimada o también llamado horizonte del proyecto. Dichos estados financieros revelan el comportamiento que tendrá la empresa en el futuro en cuanto a las necesidades de fondos, los efectos del comportamiento de costos, gastos e ingresos, el impacto del costo financiero, los resultados en términos de utilidades, la generación de efectivo y la obtención de dividendos.

Es importante señalar que los estados financieros pro forma sirven de base para los indicadores financieros que se elaboran al realizar la evaluación financiera del proyecto. Los estados financieros pro forma fundamentales son: el estado de resultados, el flujo de efectivo, el estado de origen y aplicaciones y el balance general (o estado de situación financiera).

Los estados financieros proformas representan lo que serían esos estados financieros al finalizar el periodo de planeación si todas las estimaciones del presupuesto se cumplieran exactamente. Estos estados pro formas reúnen todos los ingresos y gastos presupuestos (devengados y en efectivo, a diferencia del presupuesto de efectivo (Volten, 1994, pág. 115).

#### **4.5.1 Características**

El objetivo de la información financiera proforma es comunicar cuáles hubieran sido los efectos importantes que una o más operaciones o eventos propuestos o ya ocurridos, pudieran haber tenido sobre los estados financieros básicos si hubieran ocurrido a la fecha del estado de situación financiera que contiene la información financiera básica.

Su característica principal es presentar el horizonte en el tiempo de la inversión que se pretende efectuar. Va a coadyuvar, con otras técnicas financieras, el saber si es factible realizar el proyecto de inversión (Tremiño, 2018) (Párr. 4).

Con base en ellos se planean las utilidades y su elaboración depende de procedimientos técnicos para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social. Los insumos que requieren son pronósticos de ventas del año próximo, presupuesto de efectivo, estados financieros del periodo actual mientras que su característica principal es presentar el horizonte en el tiempo de la inversión que se pretende efectuar (Volten, 1994, pág. 116).

#### **4.5.2 Tipos de estados financieros proformas**

1. Balance general proforma: Este documento muestra la situación financiera de la firma para el periodo presupuestal e incluye la situación de activos, pasivos y capital contable.
2. Estado de resultados proforma: Estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como los pasos que se realizaron para obtenerla en un ejercicio determinado.
3. Estado de cambios en la situación financiera: El estado de cambios en la situación financiera proyectado, presenta el saldo en efectivo del periodo presupuestal a partir del balance general comparativo.
4. El estado de costo de producción: Señala la integración y acumulación de las erogaciones derivadas de la materia prima utilizada, la mano de obra y los gastos indirectos (Volten, 1994, pág. 117).

#### **4.6 Presupuestos de contingencias**

Algunas organizaciones permiten a los responsables de proyectos crear un presupuesto de contingencia de riesgo al inicio de cada proyecto para que en el costo total para manejar los riesgos esté considerado en el presupuesto. En este caso, pueden incluso existir algunos lineamientos que ayuden a determinar la reserva para riesgos desconocidos, dependiendo las características del proyecto. (Torres, 2017) (Párr. 8-9)

El presupuesto de contingencia consiste en formulas planes, presupuestos y programas opcionales a los cuales pueda acudir la empresa en el caso de que las estimaciones originales se aparten de la realidad. Ya se sabe cuándo se cometen errores, se debe contar con un refugio planeado para evitar las complicaciones.

Los presupuestos de contingencia allanarán los obstáculos, aclaran la perspectiva y dejaran a salvo la reputación profesional del planificador-administrador. Darán flexibilidad ahorrarán dinero y tiempo valioso amortiguando el efecto del error cometido. Sin un plan de contingencia, la empresa podría necesitar meses para cambiar de rumbo.

El presupuesto de contingencia se aplica a todos los presupuestos en varias formas, por ejemplo relacionando los gastos con el volumen de ventas y no con cantidades absolutas de dinero. Sin embargo, el método de presentación más sencillo y directo es el presupuesto de tres columnas, con base en los probables ambientes comerciales y de operación, en un nivel inferior al previsto y en un nivel superior al previsto de actividad comercial.

El presupuesto de contingencia indica dónde se debe introducir un cambio de marcha. El presupuesto de contingencia indica también con exactitud cuánto se debe aumentar o disminuir en cada área si las ventas resultan mayores o menores del previsto. No habrá que andar a tientas tratando de recuperar el equilibrio de la empresa, los planes se han preparado de antemano (Volten, 1994, págs. 118,119).

Un plan de contingencia detalla las medidas que se deben tomar para garantizar que una empresa pueda continuar operando en caso de alguna crisis o emergencia, por ejemplo, puede tratarse de un huracán, terremoto, fuego o cualquier otro fenómeno natural. Alternativamente, pudiera ser una crisis financiera o de relaciones públicas.

Independientemente del escenario o la situación, tu empresa debe estar preparada para manejar cualquier incidente que represente un riesgo a su operación continua. No se puede controlar un fenómeno natural, por ejemplo. Lo que sí puedes controlar es la reacción al impacto de dicho fenómeno. Se puede reaccionar de manera oportuna, adecuada y efectiva ante estos incidentes si se tiene un plan de contingencia; un plan de acción.

#### **4.6.1 Propósito del plan de contingencia**

Los objetivos del plan de contingencia son el de planificar y describir la capacidad para respuestas rápidas, requerida para el control de emergencias. Paralelo al plan se debe identificar los distintos tipos de riesgos que potencialmente podrían ocurrir e incorporar una estrategia de respuesta para cada uno.



El principal objetivo es proteger la vida y seguridad de los empleados de quienes visitan tu negocio. El segundo objetivo es resguardar tu negocio, cumplir con sus obligaciones contractuales y continuar aportando a la economía local. Al hacerlo, asegurarás el empleo y protegerás el sustento de tus trabajadores. Esto tiene un efecto multiplicador en la economía (Valverde, 2018) (párr.5).

#### **4.7 Balance general**

El balance es un estado financiero que refleja la situación de la empresa al finalizar el periodo contable, un determinado momento en el tiempo. Revela el activo acumulado de la empresa (aquellos que posee) y su pasivo acumulado (aquellos que adeuda) y también lo que queda en favor de los propietarios (el capital contable) (Volten, 1994, pág. 121).

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la Empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños) (J.Gitman & J. Zutter, 2012, pág. 56).

Se hace una distinción importante entre los activos y los pasivos a corto y a largo plazos. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo.

Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo, en el caso de los activos corrientes o que sean pagados (en el caso de los pasivos corrientes) en un año o menos. Todos los demás activos y pasivos, junto con el patrimonio de los accionistas (que se supone tiene una vida infinita), se consideran de largo plazo porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año.

Como es costumbre, los activos se registran del más líquido (efectivo) al menos líquido, así mismo, los valores negociables son inversiones muy líquidas a corto plazo puesto que son altamente líquidos, los valores negociables se consideran como una forma de efectivo (“casi efectivo”). Las cuentas por cobrar representan el dinero total que los clientes deben a la empresa por las ventas a crédito. Los inventarios incluyen las materias primas, el trabajo en proceso (bienes parcialmente terminados) y los bienes terminados que conserva la empresa. El rubro de activos fijos brutos corresponde al costo original de todos los activos fijos que posee la empresa.

Los activos fijos netos representan la diferencia entre los activos fijos brutos y la depreciación acumulada, esto es, el gasto total registrado por la depreciación de activos fijos. El valor neto de los activos fijos se conoce como su valor en libros. Al igual que los activos, las cuentas de los pasivos y del patrimonio se registran a partir del plazo más corto al plazo más largo.

Los pasivos corrientes incluyen: las cuentas por pagar, es decir, los montos que debe la empresa por compras a crédito; los documentos por pagar, préstamos pendientes a corto plazo, generalmente de bancos comerciales; y las deudas acumuladas, es decir, los montos que se deben por servicios por los que no se recibirá una factura (J.Gitman & J. Zutter, 2012).

#### **4.7.1 Importancia del balance general**

El balance general nos da un panorama específico sobre la salud financiera de una empresa durante el periodo en el que se realiza. Una vez teniendo esta referencia, la toma de decisiones puede ser mucho más clara y efectiva.

Algunos de los aspectos que nos permite conocer el balance general son:

1. El valor de los activos.
2. El capital que dispone la empresa
3. Exceso o deficiencia de fondos.
4. Exceso o deficiencia de inventario.
5. Cuál es la solvencia del negocio.
6. Cuál es el estado actual de las deudas adquiridas (Dueñas, 2021) Párr. 7.

#### **4.7.2 Estructura del balance de situación financiera**

Los activos incluyen los bienes, valores, recursos y derechos que posee una empresa, desde títulos de propiedad hasta deudas por cobrar. Los activos se dividen a su vez en activos corrientes y no corrientes.

Los activos corrientes son aquellos bienes que se pueden convertir de manera rápida en efectivo, desde el dinero que se encuentra en las cuentas de la empresa hasta las existencias en mercancías y materias primas y los derechos de cobro a clientes.

Los activos no corrientes son todos los bienes, propiedades o derechos que tardarían más de un año en convertirse en efectivo. Como parte de ese inmovilizado se encuentran los inmuebles y maquinarias, patentes, diseños industriales y derechos o las inversiones a largo plazo.

Desde el punto de vista contable, el pasivo recoge todas las deudas y obligaciones que utiliza la empresa para financiar su actividad. En el balance de situación se debe indicar el pasivo corriente, que se refiere a aquellas deudas que vencen en menos de un año, y el pasivo no corriente, que son las deudas cuya fecha de vencimiento supera el año.

En el balance de situación, el patrimonio neto es la diferencia entre el activo y el pasivo, reflejando el capital propio del que dispone la empresa para financiarse, el cual incluye los fondos propios aportados por los socios, las reservas del negocio y los beneficios generados. El patrimonio neto de una empresa con una buena salud económica debe representar entre un 35 y 50 % de su estructura financiera (Cano, 2018).

#### **4.7.3 Aspectos formales del balance general**

Posee un encabezado, podemos imaginar el balance general como si representara la fotografía de la empresa, es decir, es una imagen de la compañía tomada en un instante determinado.

En otras palabras, en él se reporta la información a una fecha determinada, a diferencia del estado de resultados, que presenta la información de un periodo de tiempo (Santillán, Lambretón Torres, & Márquez Gonzáles., 2007).

La siguiente lista posee datos que debe mostrar el encabezado:

1. Nombre de la empresa o nombre del propietario
2. Nombre del estado financiero
3. Fecha de formulación
4. Divisa utilizada en el estado financiero (Escobar, 2021) Párr. 7.

Luego, presenta el cuerpo donde se encuentran las partidas que componen la ecuación contable básica. En el cuerpo del balance se agrupan las cuentas por rubros. Se le llama rubro a cada uno de los renglones o partidas que se reportan en los estados financieros y puede comprender una o varias cuentas, dependiendo de la importancia relativa que tengan (Santillán M. D., 2007, pág. 182).

Al final del documento presenta firmas del contador que hizo el balance general y lo autorizó. Además, también se debe añadir la firma del propietario del negocio (Escobar, 2021) Párr.26.

#### 4.7.4 Formatos de presentación del balance general

El balance general puede presentarse en forma de cuenta o de reporte; por lo general, cuando las empresas desean presentar el balance general a una institución financiera para solicitar un préstamo, lo presentan en forma de cuenta, pero en el informe anual normalmente se presenta en forma de reporte (Santillán M. D., 2007, pág. 182).

Las figuras 4.1 y 4.2 que se muestran a continuación representan los distintos formatos del balance general, la primera como es el formato de cuenta y la segunda muestra la forma de elaboración del formato de reporte.

tabla formato de cuenta

Nombre de la empresa	
Nombre del estado financiero	
Fecha de formulación	
Divisa utilizada en el estado financiero	
Activos	Pasivos
	Capital Contables

Tabla 4.4 (Bravo Santillan, 2007, pág. 182)

tabla formato de reporte

Nombre de la empresa
Nombre del estado financiero
Fecha de formulación
Divisa utilizada en el estado financiero
Activos
Pasivos
Capital Contables

tabla 4.5 (Bravo Santillan, 2007, pág. 182)

#### 4.8 Estado de resultado

El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o *año fiscal*, que termina en una fecha distinta del 31 de diciembre (J. Gitman & J. Zutter, 2012, pág. 164).

Mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos realizados mediante la determinación de la utilidad o pérdida obtenida en un periodo determinado, en relación con los elementos que le dieron origen.

##### 4.8.1 Objetivo del estado de resultados

Uno de los principales objetivos del estado de resultados es evaluar la rentabilidad de las empresas. El fin de un negocio es optimizar sus recursos de manera que al final de un periodo produzca más de lo que se invirtió en él; cuando esto ocurre, el negocio es rentable. La rentabilidad es, por tanto, la capacidad de generar utilidades.

El estado de resultados permite conocer el desempeño de una empresa gracias a que establece una relación entre los ingresos y gastos de la misma.

Al revisarlo, podemos ver si la operación normal de la compañía está generando utilidades, cómo repercuten las decisiones de operación y financiamiento en las utilidades y, en general, evaluar si los recursos se están empleando de manera eficiente (Santillán M. D., 2007, pág. 137).

#### 4.8.2 Aspectos formales del estado de resultados

Se compone de tres partes que son el encabezado, cuerpo y pie. El encabezado comprende el nombre de la compañía, para que el usuario de la información sepa de quién se está hablando, el nombre del estado financiero que se está presentando, que en este caso es el estado de resultados, para orientar al lector respecto del contenido de la información.

También contiene el periodo que está abarcando, con el propósito de identificar de cuándo es la información; esto es, el rango de tiempo que cubre, ya sea un mes, un trimestre o un año y el cuerpo o contenido del estado de resultados presenta los ingresos, gastos, ganancia o pérdida y utilidad de la empresa, como se muestra en la siguiente figura (Santillán M. D., 2007).

Tabla, Cuerpo del Estado de resultados

Estado de resultados			
Ingresos	Gastos	Ganancias y pérdidas	utilidades

tabla 4.6 (Santillán M. D., 2007, pág. 139)

#### 4.8.3 Ingresos

Son los recursos obtenidos a través de los servicios prestados por la empresa o por la venta de sus productos. Se ven reflejados en un aumento de sus activos o una disminución de sus pasivos (Santillán M. D., 2007, pág. 140).

#### **4.8.4 Gastos**

Representan el esfuerzo realizado para la obtención de un ingreso y se reflejan en la disminución o consumo de algún activo o el incremento de un pasivo. Un gasto no implica necesariamente una salida de dinero, por ejemplo, los sueldos que quedan pendientes de pago al final del periodo son un gasto (Santillán M. D., 2007, pág. 141).

#### **4.8.5 Ganancias y pérdidas**

Los ingresos y gastos son generados por las operaciones normales del negocio. Se consideran operaciones normales todas las actividades directamente relacionadas con la actividad de la empresa; por ejemplo, si una compañía vende calzado, sus actividades normales serían todas aquellas relacionadas con la fabricación y venta de calzado.

Cuando una empresa obtiene un ingreso proveniente de actividades que no están relacionadas con su operación normal, debe enfrentar el ingreso y el gasto generados en esa operación y el resultado que se obtenga puede considerarse una ganancia o una pérdida; por ejemplo, si se vende un terreno a un precio más alto que el valor en el que la compañía lo tiene registrado, entonces se estaría generando una ganancia por esa venta. De lo contrario, se generaría una pérdida.

Los términos ganancia o pérdida, por lo tanto, son utilizados para designar el resultado obtenido por la empresa por conceptos no relacionados con sus actividades normales de operación (Bolten, 1994, pág. 145).

#### **4.8.6 Utilidad**

Es el resultado de restar a los ingresos obtenidos en un periodo, los gastos que se generaron para obtener esos ingresos. Cuando éstos son mayores que los gastos, se genera una utilidad, si ocurre lo contrario existirá una pérdida (Santillán M. D., 2007, pág. 142).

La figura 4.4 refleja las igualdades de las utilidades y/o pérdidas, según la cantidad de ingresos y gastos. A mayor ingreso, y menores gastos obtendremos utilidad para la entidad, mientras que a menores ingresos y mayores gastos resultará en pérdidas para la misma.

Figura de Utilidades y pérdidas

Ingresos	>	gastos	=	utilidad
Ingresos	<	gastos	=	pérdida

Figura 4.7 (Santillán M. D., 2007, pág. 142)

#### 4.8.7 Ecuaciones del estado de resultados

La tabla 4.3 refleja las fórmulas que se deben realizar para obtener los distintos conceptos contables tales como las ventas netas, costos de ventas, compras totales, compras netas, utilidad bruta, y los distintos gastos administrativos y operativos de la empresa, para así obtener la utilidad del ejercicio.

Tabla 4.8 Movimientos en el estado de resultados.

n°	detalle	Fórmula
1	ventas neta =	ventas totales-(dev.s/ventas+Rebs/ Ventas)
2	costos de ventas =	inventario inicial compras netas - Inven: final
3	compras totales =	compras + gastos e compras
4	compras netas =	compras totales- (Des.s/compras+ Reb.s/compras)
5	utilidad bruta =	ventas netas- costos de ventas
6	gasto de operación =	Gastos de ventas+ gastos de admon+G. financ.-P financ.
7	utilidad de operación =	Utilidad bruta- gasto de operación.
8	utilidad/ impuestos =	Utilidad de operación+(otros productos- otros gastos) o (otros gastos- otros productos)
9	utilidad del ejercicio =	utilidad antes de impuesto- impuesto sobre la renta

(Santillán M. D., 2007, pág. 142)



## 4.9 Controles financieros

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajustes que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.

La forma más común de control es el análisis de razones para medir el comportamiento en áreas generales como la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo (su capacidad de hacer frente a los pagos del pasivo) y el uso del activo (incluyendo razones para medir el comportamiento tanto físico como financiero (Volten, 1994, pág. 126).

### 4.9.1 Razones comunes

Las razones de liquidez y solvencia a corto plazo ayudan a juzgar la capacidad de la empresa para cumplir obligaciones tales como sus cuentas por pagar y la parte circulante de su pasivo a largo plazo. Interpretando esas razones se puede determinar en qué grado los activos convertibles rápidamente en efectivo exceden al pasivo que requiere pago casi inmediato.

1. Razón circulante: El nivel aceptable varía entre industrias, de manera que es absolutamente necesario comparar la razón de la empresa con el estándar de la industria a que pertenece.
2. Razón entre activo disponible y pasivo a corto plazo: El inventario se señala como el elemento que tiene potencialmente menor liquidez porque puede volverse anticuado o difícil de vender. Para resolver esta objeción, muchos funcionarios bancarios calculan la razón entre activo disponible y pasivo a corto plazo.
3. Razón del periodo de cobro promedio: Indica cuantos días se tarda en cobrar la cuenta promedio. Un largo periodo indica poca liquidez.
4. Razón de la rotación de cuentas por cobrar: Mide también la liquidez de las cuentas por cobrar de la empresa, se supone que, a medida que aumenta la rotación de dichas cuentas en el año, aumenta su liquidez.

5. Razón de la rotación de inventario: Esta razón mide la liquidez del inventario de la empresa. La interpretación general que se da a la razón de la rotación de inventarios es que, a medida que aumenta, aumenta también la liquidez del inventario, porque este se convierte más rápidamente en cuentas por cobrar a través de las ventas.
6. Razón del intervalo defensivo básico: Esta razón mide los recursos que la empresa es capaz de generar para cubrir sus necesidades inmediatas en efectivos sin recurrir a las ventas u otras fuentes. La suma del activo defensivo la constituye el efectivo, los valores realizables y las cuentas por cobrar, mientras que los gastos diarios de operación proyectados son la suma del costo de artículos vendidos, los gastos de ventas y los gastos generales y administrativos, divididos por el número de días del año (Volten, 1994, págs. 127,130).

#### **4.9.2 Utilización de activos**

El siguiente grupo principal de razones indica la eficiencia con que la administración utiliza los activos de la empresa para generar ventas y utilidades.

1. Razón de la rotación de activos: Esta razón mide el importe de las ventas por cada dólar de inversión en activos tangibles (activos físicos tales como maquinaria y equipo) esta puede ser engañosa si se emplea sin tomar en cuenta otras indicaciones de la eficiencia administrativa.
2. Razón de la rentabilidad: Llamada también rendimiento de la razón del activo total, refleja la efectividad con que la administración empleó cada dólar del activo para generar la utilidad neta. Esta importante razón es una medida común para comparar los resultados de las inversiones de la empresa con las oportunidades opcionales de inversión.
3. Razones físicas diversas: Además de las razones financieras que miden el uso de los activos de la empresa, hay también razones físicas que indican, en términos de resultados, la eficiencia de la administración para usar el activo (Volten, 1994, págs. 130-131).

### 4.9.3 Rentabilidad

Un tercer grupo de razones ayuda a medir el grado de rentabilidad alcanzada, tanto en relación con la forma en que la administración logró convertir en utilidad cada dólar obtenido de las ventas, como con el modo de utilizar cada dólar invertido en la empresa para producir esas utilidades.

De modo general, a medida que aumenta la utilidad obtenida por cada dólar de ventas o de capital invertido, se considera que aumenta también la eficiencia de la administración.

1. Margen de utilidad bruta: El margen de utilidad bruta indica la eficiencia con la que la administración elaboró cada unidad del producto. Un alto margen de utilidad bruta en relación con el estándar aceptado por la industria indica que la empresa gastó menos del promedio para elaborar el producto. El margen se podría interpretar como una medida de eficiencia en la producción.
2. Margen de utilidad operativa: El margen de utilidad de operación, que compara el ingreso de operación con las ventas, mide la eficiencia con que la administración no solo fabricó el producto, sino que también lo vendió y distribuyó. Puesto que la utilidad de operación aparece después de deducir el costo de artículos vendidos y los gastos de publicidad, ventas, generales y administrativos.
3. Margen de utilidad neta: El margen de utilidad neta refleja la eficiencia de la administración en las áreas de fabricación, ventas y financiamiento. Las deducciones al ingreso de operación son generalmente de carácter financieros y reflejan principalmente los cargos por intereses e impuestos. El margen de utilidad neta es la medida general de la habilidad con que la administración logró convertir en utilidad cada dólar obtenido de las ventas.
4. Razón del rendimiento del capital invertido: La razón del rendimiento del capital invertido refleja la eficiencia de la administración para utilizar los recursos prestados por los acreedores e invertidos por los accionistas. Al aumentar el rendimiento, se considera que la administración es cada vez más eficiente para elegir los proyectos en que se va a invertir el capital de la empresa.

5. Razón del rendimiento de acciones comunes: La razón del rendimiento de acciones comunes refleja la efectividad con que la empresa ha trabajado para sus accionistas. Una aplicación efectiva del pasivo a largo plazo, implica un mayor rendimiento para el capital contable.
6. Razón del rendimiento del activo total: La razón del rendimiento del activo total refleja la efectividad con que la administración ha seleccionado inversiones rentables para los recursos disponibles. Por tanto sirve para comprobar la razón del rendimiento del capital invertido.
7. Tasa de rendimiento de la utilidad neta de operación: Algunos analistas y directores de finanzas objetan la tasa de rendimiento de la utilidad neta de operación, opinan que, habiéndose deducido el interés sobre el pasivo a largo plazo antes de calcularse la utilidad neta, el uso de esta última en razones tales como el rendimiento del capital invertido puede crear confusión (Bolten, 1994, págs. 131-133).

#### **4.9.4 La solvencia a largo plazo**

La solvencia a largo plazo de una empresa depende de cómo administra y mantiene su pasivo, la cuestión esencial es esta ¿puede soportar el importe de los préstamos que se ha comprometido a pagar a largo plazo? Esto depende de la reserva que proporcione el capital contable, si los accionistas están dispuestos a aportar los recursos, la empresa puede continuar obteniendo préstamos. La posibilidad de mantener el pasivo depende también de la capacidad de la empresa para generar recursos suficientes con que afrontar los programas de pagos de intereses y capital.

1. La razón pasivo/ capital contable: El pasivo total incluye el pasivo a corto plazo. Una razón pasivo/ capital contable ascendente indica que aumenta la dependencia del financiamiento mediante pasivo en relación con el financiamiento a base de capital contable. La empresa se encuentra en una situación potencialmente más riesgosa, puesto que cualquier incremento del pasivo en relación con la reserva de que se dispone para mantenerlo expondrá a la empresa a mayores probabilidades de que surjan dificultades financieras.

2. La razón pasivo a largo plazo/ capital total: El capital contable es la suma del pasivo a largo plazo y el capital contable. Esta razón difiere de la razón pasivo/capital contable en que se suprime en el denominador el pasivo a corto plazo. A parte de eso, la interpretación es similar.
3. La razón cargos fijos/ ingresos: Se usa el ingreso antes del pago de intereses e impuesto porque el pago de intereses tiene derecho prioritario al ingreso antes de impuesto y porque los pagos de intereses mismos están disponibles para cumplir con esa obligación. Los intereses del año se pueden obtener del estado de resultados y el pago del capital aparece en el estado de cambios en la situación financiera.
4. Razón de la cobertura de intereses: La razón de la cobertura de interés mide simplemente el importe de los recursos disponibles para el pago de intereses durante el año. Puede ser engañosa si hay otros cargos fijos de importancia.
5. Razón de la cobertura de intereses de dividendos preferentes: Es la contraparte, en relación con las acciones preferentes. De la razón de la cobertura de intereses. Indica simplemente qué tan seguro está el dividendo sobre acciones preferentes en relación con la rentabilidad de la empresa (Bolten, 1994, pág. 133.136).

#### **4.9.5 Razones de acciones comunes**

Cuando hablamos de lo que son acciones comunes decimos que son aquellas que también se denominan acciones ordinarias. Son participaciones que se le dan a terceros sobre el capital contable y patrimonio de una empresa, con la finalidad de conseguir dinero y financiar sus proyectos, otorgando derechos parciales en la toma de decisiones y en la obtención de dividendos.

Es importante saber que lo que son acciones comunes se diferencian de la acción preferente en que no se tiene un derecho garantizado a los dividendos o utilidades anuales, porque es potestad de la junta directiva de la empresa determinar si se reparten o reinvierten así como el porcentaje que se reparte.

Son activos de financiamiento negociables sin vencimiento que representan una porción residual de la propiedad de una empresa, una acción común da a su propietario derechos tanto sobre los activos de la empresa como sobre las utilidades que esta genere, así como a opinar y votar sobre las decisiones que se tomen.

El término “acción”, es indicativo de una participación en el capital social de una empresa, por tanto, al adquirir acciones de una sociedad, la persona está invirtiendo en un medio viable (la mayoría de las veces) de crear riqueza. De esta manera, podemos aseverar que una acción es un “valor” que es representativo del capital en una compañía, y es el medio principal para reunir capital de negocio (Ramírez, 2018, pág. 2).

Hay otras razones que miden ciertas características de las acciones comunes en lugar de las características de operación de la empresa. Son interesantes para el director de finanzas que desea maximizar el patrimonio de los accionistas.

1. Valor en libros por acción: El valor de libros, llamado también valor neto, es el activo menos el pasivo. Este puede tener importancia cuando se trata de liquidar la empresa, vender sus activos y distribuir el producto entre los accionistas; pero rara vez releja el valor real del mercado de las acciones o del propio activo en subasta, sus usos son limitados.
2. Razón del rendimiento: La razón del rendimiento refleja la proporción de las utilidades que se paga a los accionistas. Al aumentar la proporción disminuye la parte retenida para inversión en la empresa, disminuyendo teóricamente la base futura del activo de la cual podría provenir un aumento de las utilidades.
3. La razón precio/utilidad: La razón precio/utilidad refleja el precio de mercado de las acciones en relación con las utilidades. (Bolten, 1994, pág. 136)

## Conclusiones

Analizando las generalidades de la información financiera como fundamento básico para la adecuada comprensión de los controles financieros, se puede concluir que estos aspectos son de suma importancia para entender el lenguaje contable y cómo funciona en materia de finanzas porque conocer estos términos permite aplicar una correcta contabilidad y verificar si se está perdiendo o ganando en términos administrativos, y de esta manera tomar las mejores decisiones con respecto a los negocios y finanzas.

Identificando los presupuestos flexibles y análisis de variaciones como apoyo a las finanzas para el estudio de datos estadísticos, se entiende que gracias a la elaboración de estos presupuestos se intenta cumplir los objetivos estratégicos de la empresa y la comprensión de sus cifras cuantitativas y cualitativas, debido a que son parte del planeamiento financiero, trazando el camino a seguir, visionando y analizando sus variaciones, ya que pueden estar sujetos a cambios.

Comprendiendo la metodología del estado de flujo de efectivo como instrumento para la elaboración del mismo, se han mostrado los distintos pasos para su elaboración, junto con ejemplos que servirán de guía para su realización y se concluye que este instrumento permitirá conciliar la utilidad neta con el efectivo neto de las actividades de operación de una empresa.

Describiendo los diferentes presupuestos de informes y controles financieros como base para la interpretación de los estados contables, esto servirá para conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa, de igual manera para tomar decisiones acertadas optimizando utilidades y a su vez proporcionar información clara, sencilla y accesible.

Para finalizar, explicando los presupuestos, informes, estados de flujo de efectivo y controles financieros como herramientas fundamentales para una adecuada administración de las finanzas en las organizaciones es importante para toda persona que desee instruirse en el ámbito profesional o administrativo.

## Bibliografía

1. Bolten, S. E. (1994). *Administración financiera*. México: LIMUSA, S.A. Recuperado el 24 de Septiembre de 2022
2. Bravo Santillan, M. d. (2007). *Introducción a la Finanzas*. Mexico. Recuperado el 10 de septiembre de 2022
3. Guajardo, G. (2008). *Contabilidad Financiera*. Mexico, Mexico: 5ta. Recuperado el 05 de septiembre de 2022
4. Horngren, c., sundem, G., & stratton, W. (2006). *contabilidad financiera de. mexico: person educación*.
5. J.Gitman, L., & J. Zutter, C. (2012). *principios de admistración financiera*. Mexico.: PEARSON EDUCACIÓN,. Recuperado el 05 de septiembre de 2022
6. James, C. (1980). *contabilidad de costo*. mexico: McGrawHill.
7. Santillán, et al. (2007). México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022
8. Santillán, Lambretón, Y Marquéz. (2007). *Introducción a las finanzas* (Primera Edición ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Recuperado el Agosto de 2022
9. Santillán, M. D. (2007). *Introducción a las Finanzas* (primera ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 9 de Octubre de 2022
10. Santillán, M. D., Lambretón Torres, V., & Márquez Gonzáles., H. (2007). *Introducción a las finanzas* (primera ed.). México: Pearson educación. Recuperado el 9 de Octubre de 2022
11. Setzer, G. O. (2020). *Administración financiera*. México: Mc Graw Hill.
12. T. Horngren Charles, et al. (2012). *Contabilidad de costo. Un enfoque gerencial*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 08 de Octubre de 2022
13. T. Horngren, C., M. Datar, S., & V. Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costo. Un enfoque gerencial* (Decimocuarta edición ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
14. Volten, S. E. (1994). *admisnistración financiera*. Mexico D.F.: Limusa S.A. Recuperado el 05 de septiembre de 2022
15. Welsch, G. (1979). *presupuesto y control de utilidades*.



## Webgrafía

1. Alfaro, E. (s.f). *Planeación presupuestaria*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2022, de Planeación presupuestaria: [https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/3495/1/Unidad\\_1.pdf](https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/3495/1/Unidad_1.pdf)
2. Angulo, R. (03 de Junio de 2018). Recuperado el 10 de Noviembre de 2022, de Crear un estado de flujos de efectivo para tu empresa: <https://clickbalance.com/blog/estado-de-flujos-de-efectivo/>
3. *Bind erp*. (s.f.). Obtenido de [blog.bind.com.mx/estado-de-flujo-de-efectivo](http://blog.bind.com.mx/estado-de-flujo-de-efectivo)
4. Cano, Á. (17 de Abril de 2018). *Balance de situación*. Recuperado el 05 de octubre de 2022, de [www.eserp.com](http://www.eserp.com): <https://es.eserp.com/articulos/que-es-balance-de-situacion/>
5. Casals, C. (15 de Octubre de 2021). *Economía Finanzas*. Recuperado el 03 de septiembre de 2022, de Poder adquisitivo: <https://www.economiafinanzas.com/poder-adquisitivo/>
6. Castro, J. (09 de Julio de 2021). *Blog Corponet*. (J. Castro, Ed.) Recuperado el 11 de Noviembre de 2022, de Métodos para elaborar estado de flujo de efectivo.
7. Chambergó, G. I. (08 de Abril de 2017). *Actualidad empresarial, revista de investigación y negocios*. Recuperado el 3 de Agosto de 2022, de Actualidad empresarial, revista de investigación y negocios: <https://xdoc.mx/preview/iv-presupuestos-flexibles-variaciones-de-los-costos-directos-y-606a8d9fe0e89>
8. Charles T. Hurngren, et al. (2006). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 08 de Octubre de 2022
9. Comité de Normas Internacionales de contabilidad. (2009). *NIIF para las PYMES*. London: CPI William Clowes Beccles. Recuperado el 18 de Septiembre de 2022
10. Dueñas, C. M. (16 de Julio de 2021). *Drip/c*. Recuperado el 10 de septiembre de 2022, de [Drip/c](http://www.dripcapital.com): <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-es-un-balance-general>
11. Escobar, V. (26 de diciembre de 2021). [www.Crehana.com](http://www.Crehana.com). Recuperado el 9 de Octubre de 2022, de [www.Crehana.com](http://www.Crehana.com): <https://www.crehana.com/blog/negocios/estructura-del-balance-general/>

12. *expertopyme.com*. (02 de 10 de 22). Obtenido de estado-de-flujo-de-efectivo-metodo-directo/
13. Fallerioni, M. (05 de Marzo de 2022). *MaScience*. Recuperado el 28 de octubre de 2022, de La información-atributos de la buena calidad informativa: <https://www.masscience.com/2022/03/05/la-informacion/>
14. Gaitán, E. D. (28 de junio de 2013). *Revista Manual de contador*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://revistamanualdelcontador.blogspot.com/2013/06/niif-la-medicion-o-cuantificacion-en.html>
15. Galeano, A. (29 de noviembre de 2017). *Essays.club*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2022, de Contabilidad de costos: <https://es.essays.club/Ciencias-humanas/Literatura-y-lenguaje/Contabilidad-de-costo-13670.html>
16. García, M. M. (18 de Marzo de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de noviembre de 2022, de Administración del efectivo en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/administracion-del-efectivo-en-la-empresa/#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20del%20efectivo%20es%20uno%20de%20los%20campos%20fundamentales,de%20una%20crisis%20de%20Oliquidez.>
17. González, C. (Mayo de 2021). *IDOCPUB*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de Métodos cualitativos y cuantitativos de la administración: <https://idoc.pub/documents/metodos-cualitativos-y-cuantitativos-de-la-administracion-34wmezwkeyl7>
18. Gonzales, M. (26 de Abril de 2021). *Gestiopolis*. (M. Gonzales, Ed.) Recuperado el 11 de Noviembre de 2022, de Presupuesto. Qué es, importancia, elementos, características, tipos, componentes: <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/>
19. Karen, D. K. (5 de Octubre de 2014). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2014/10/03/importancia-de-la-informacion-para-las-empresas/>

20. López, B. S. (22 de Octubre de 2017). *ABCFinanzas.com*. Recuperado el 01 de febrero de 2023, de Presupuesto de efectivo: <https://abcfincanzas.com/administracion-financiera/presupuesto-de-efectivo/>
21. Miranda, F. R. (2018). *Normas Internacionales de Información financiera para las PYMES*. Seminario de graduación, UNAN-Managua, Managua. Recuperado el 08 de Noviembre de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/85111/1/18682.pdf>
22. Molina, A. (13 de Diciembre de 2019). *EsanBusiness*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2022, de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/presupuesto-fijo-y-presupuesto-variable-cuales-son-los-principios-de-cada-uno#:~:text=El%20presupuesto%20est%C3%A1tico%20tambi%C3%A9n%20ayuda,futuros%20requisitos%20de%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa.>
23. Moncayo, C. (01 de Abril de 2016). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de ¿Qué beneficios conlleva la presentación de un estado de flujos de efectivo?: <https://incp.org.co/que-beneficios-conlleva-la-presentacion-de-un-estado-de-flujos-de-efectivo/>
24. Morales, F. C. (09 de Octubre de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 24 de septiembre de 2022, de Informe Financiero: <https://economipedia.com/definiciones/informe-financiero.html>
25. Orellana, O. (07 de Agosto de 2014). *Información financiera*. Recuperado el 15 de septiembre de 2022, de Información financiera: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/08/INFORMACION-FINANCIERA.pdf>
26. Ortiz, F. (2017). *Presupuesto basado en actividades*. México: Universidad EAFIT. Recuperado el 06 de noviembre de 2022, de <https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/CT%20Presupuesto%20basado%20en%20actividades.pdf>
27. Popplewell, J. (18 de Octubre de 2020). *Tu asistente digital*. Recuperado el septiembre de 05 de 2022, de [https://respuestasrapidas.com.mx/que-tipos-de-variacion-puede-darse-en-un-presupuesto-flexible/#Que\\_son\\_las\\_variaciones\\_en\\_el\\_presupuesto](https://respuestasrapidas.com.mx/que-tipos-de-variacion-puede-darse-en-un-presupuesto-flexible/#Que_son_las_variaciones_en_el_presupuesto)

28. Ramírez, P. (12 de febrero de 2018). *Clases de acciones*. Recuperado el 11 de noviembre de 2022, de Acciones comunes: <https://supervalores.gob.pa/wp-content/uploads/2021/03/Clases-de-acciones.pdf>
29. Ricardo, R. (06 de septiembre de 2020). *Estudyando*. Recuperado el 01 de febrero de 2023, de Estudyando: <https://estudyando.com/divulgacion-de-actividades-de-inversion-y-financiamiento-no-monetarias/>
30. Rojas, H. (2019). *Academia.edu*. Obtenido de Academia.edu: [https://www.academia.edu/38406781/Presupuestos\\_flexibles](https://www.academia.edu/38406781/Presupuestos_flexibles)
31. Ruano, J. (s.f). *ECOVIS*. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de Importancia del Estado de flujo de efectivo: <https://ecovis.com.ec/la-importancia-del-estado-de-flujo-de-efectivo/>
32. Torres, J. V. (29 de Agosto de 2017). *Proyectum*. Recuperado el 05 de septiembre de 2022, de Técnicas prácticas para manejar el riesgo de tus proyectos: <https://www.proyectum.com/sistema/blog/cuatro-tecnicas-practicas-para-manejar-el-riesgo-de-tus-proyectos/#:~:text=El%20presupuesto%20de%20contingencia%20de,presupuest%20de%20contingencias%20del%20riesgo.>
33. Tremiño, F. (2018). *Informe sobre exámenes y revisiones de información financiera proforma*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2022, de <https://vlex.com.mx/vid/boletin-7020-informe-examenes-704343705>
34. Trinidad Y Ochoa. (SF). *INFORMACIÓN FINANCIERA, BASE PARA EL ANALISIS DE ESTADOS*. Sonora, México. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion\\_financiera\\_base\\_para\\_el\\_analisis\\_de\\_estados\\_financieros.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion_financiera_base_para_el_analisis_de_estados_financieros.pdf)
35. Valles, Y. (18 de Mayo de 2021). *Experto PYME*. Recuperado el 8 de noviembre de 2022, de Estructura del estado de flujo de efectivo: <https://expertopyme.com/conoce-la-estructura-del-estado-de-flujo-de-efectivo/>
36. Valverde, J. (28 de mayo de 2018). *BMAgroup*. Recuperado el 07 de octubre de 2022, de BMAgroup: <https://bmagrouppglobal.com/blog/como-hacer-un-plan-de-contingencia-en-10-pasos>