



Febrero2018 - ISSN: 1696-8352

## PLANEACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

**Msc. Patricio Fray Villacreces**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil  
pfrayv@ulvr.edu.ec

**Betsy Lissette Lara Veloz**

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil  
Betsylara05 @Hotmail.Com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Patricio Fray Villacreces y Betsy Lissette Lara Veloz (2018): "Planeación presupuestaria y su incidencia en la toma de decisiones financieras", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/decisiones-financieras.html>

### Resumen

El presente artículo tiene como investigación trataremos el estado actual de la compañía que al no tener una eficiente planificación presupuestaria sus gastos y los recursos de la empresa han sido muy elevados. Al momento ser implementadas veremos el análisis de los estados financieros y en el cual se propone un plan de acciones para una eficiente gestión presupuestaria.

El estudio concluye con la propuesta en la cual se diagnostica la situación actual de la empresa mediante el análisis de los estados financieros, detectando un estancamiento en las cuentas por cobrar de la empresa las cuales alcanzan el 86,54% del total de activos, así como un incremento de la eficiencia de la empresa al disminuir los costos de venta con respecto a los ingresos. Como resultados del diagnóstico se propone un plan de acciones además de 15 lineamientos para la gestión presupuestaria de la empresa.

**Palabras claves:** Planeación Presupuestaria, Toma De Decisiones, Análisis Financiero.

## **Abstract**

The present article has as research we will deal with the current state of the company that does not have an efficient budgetary planning, its expenses and the resources of the company have been very high. At the moment they are implemented we will see the analysis of the financial statements and in which a plan of actions for an efficient budgetary management is proposed.

The study concludes with the proposal in which the current situation of the company is diagnosed through the analysis of the financial statements, detecting a stagnation in the accounts receivable of the company, reaching 86.54% of the total assets, as well as an increase in the efficiency of the company by reducing sales costs with respect to revenues. As a result of the diagnosis, a plan of actions is proposed in addition to 15 guidelines for the budget management of the company.

**Key words:** Budget Planning, Decision Making, Financial Analysis.

## **Introducción**

La actual investigación muestra como objetivo demostrar que la planificación presupuestaria, tiene una incidencia fundamental en las decisiones financieras de las empresas públicas y privadas, para la optimización de los recursos y el logro de las metas propuestas, para el cumplimiento de dicho objetivo el estudio fue desglosado en un total de cuatro capítulos, expresándose en el primero de ellos la situación polémica de la investigación, los objetivos planteados para su solución y la justificación de la misma.

En el capítulo dos se expone el marco teórico que sustenta la actual investigación, exponiéndose las teorías generales y específicas, además del marco legal y conceptual del estudio, continuándose en el estudio con el análisis de los elementos metodológicos empleados durante la investigación, así como los resultados de la entrevista aplicada identificándose entre otros aspectos que los procesos del personal se realizan de manera empírica y tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan.

El la propuesta en la cual se diagnostica la situación actual de la empresa mediante el análisis de los estados financieros, detectando un estancamiento en las cuentas por cobrar de la empresa las cuales alcanzan el 86,54% del total de activos, así como un incremento de la eficiencia de la empresa al disminuir los costos de venta con respecto a los ingresos. Como resultados del diagnóstico se propone un plan de acciones además de los lineamientos para la gestión presupuestaria de la empresa.

## **Marco Referencial y Teórico**

Presupuesto en definitiva es la herramienta que tienen los administradores, para prever los costos y gastos en los que incurrirá la empresa basándose en datos históricos y estimaciones razonables que con lleven a alcanzar los objetivos propuestos.

“En un proceso presupuestario es necesaria una proyección técnica, que cuente con la experiencia histórica ya existente; lo que nos permitirá obtener un enfoque casi preciso del destino, utilización y necesidad de los diferentes recursos involucrados en el giro de este negocio”. (Chafla, Verónica, 2013)

Es necesario desarrollar un presupuesto, que contemple todas las actividades de la institución, con el propósito de demostrar los modelos que se pueden emplear en una planificación, y control de flujos financieros. El análisis financiero, aplicado a los estados; es un instrumento valioso para la toma de decisiones gerenciales, para el año objeto del presupuesto.

“La planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (Much, 2011)

En consideración a lo planteado, se ajusta a la posición de los autores Munch (2011), quienes indican que a través de la planeación se pueden minimizar riesgos, optimizando los recursos y definiendo las estrategias, con el objeto de que la organización sea exitosa, siempre y cuando se consideren los posibles escenarios, como también el análisis del entorno.

La reestructuración del presupuesto en la empresa Nusapla S.A. No se ha realizado por falta de decisión en la parte administrativa y del personal encargado.

Su importancia es relevante ya que permite definir las políticas a seguir, facilita la toma de decisiones, contribuye a la solución de problemas en forma anticipada y a evitar riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas o gastos innecesarios y facilita una vigilancia efectiva sobre cada una de las funciones y actividades de la entidad y su personal.

## **Metodología**

El enfoque de la investigación que se establecerá en este proyecto es el enfoque cualitativo. Puesto que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

El enfoque ofrece varias ventajas: se logra una perspectiva más precisa del tema a tratar; ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.

La investigación abordada fue de tipo descriptivo, por cuanto se se utiliza esta modalidad ya que se realizará un análisis de datos sobre el proceso de planificación presupuestaria que permite recolectar toda aquella información que sirve para aprobar la toma de decisión planteada siendo esto de gran importancia para la empresa.

En lo que respecta a la entrevista efectuada, se entrevistó al personal administrativo de la empresa, el gerente financiero y al contador, consistió en que el Investigador formulo determinadas preguntas relativas en cuanto a los Ingresos, Costos-Gastos y su impacto en la Rentabilidad de la Empresa , y el Investigado proporciono mediante dialogo y algunas veces en físico la información que se le fue solicitada, también se solicitó los Estados de Situación Financiera, Estados de Resultados Integrales del año 2015 para efectuar el respectivo análisis.

Las entrevistas constaban de trece preguntas y a través de ella se pudo determinar los problemas con la administración de los procesos contables. Los datos obtenidos permiten determinar que la institución, no cuenta con una adecuada planificación presupuestaria, lo que conlleva a no tener una buena calidad de información financiera; por lo tanto, la información que proporciona no refleja la realidad de la situación.

La mala asignación y el desconocimiento de documentos para facilitar la gestión presupuestaria, por parte de todos los empleados provocan la pérdida de tiempo en el trabajo. Esto debido a que las políticas, procedimientos y responsabilidades no han sido propagados, lo que conlleva a un inadecuado manejo de los recursos, y Además, no cuentan con personal capacitado para el adecuado manejo del sistema de contabilidad lo que, ocasiona a la entidad: pérdida de tiempo.

Los procesos del personal se realizan de manera empírica y tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan.

Esto burocratiza las actividades a elaborar por falta de compromiso de los responsables a las disposiciones presentadas. Al implementar un presupuesto de costos y gastos es de gran factibilidad pues de ahí se podrá determinar el costo estándar, se conocerá qué costos y gastos podrían afectar a futuro en la rentabilidad. El beneficio del presupuesto es establecer costos y gastos reales y exactos del seminario o servicio prestado por la empresa.

La empresa debería establecer un control presupuestario, que garantice un buen funcionamiento para que de esta manera se pueda supervisar de mejor forma las actividades realizadas por la empresa, en la actualidad no se encuentran efectuando mecanismos para que puedan ayudar en la

reducción y buen control de los costos y gastos para así poder obtener la rentabilidad deseada para la empresa.

### **Informe Técnico**

A modo de resumen, los resultados de los estados financieros muestran un estancamiento en las cuentas por cobrar de la empresa las cuales alcanzan el 86,54% del total de activos, aspecto que ha provocado la escasez de activos líquidos para cubrir las deudas con proveedores y el fisco. En otro sentido, se ha de señalar el incremento de la eficiencia de la empresa, aunque se ha de señalar que pese al incremento en los gastos de gestión de ventas esto no ha repercutido en el incremento de las mismas.

Ante las deficiencias anteriormente identificadas se propone, mejorar el nivel de gestión de las cuentas por cobrar de la empresa, para el cual se deben establecer:

- ✓ Políticas de venta, donde se establezcan elementos de las 5 C de Crédito.

Las políticas de ventas proporcionarán la guía para la toma de decisiones de forma programada, suministran las reglas y parámetros para destinar el pensamiento del gerente en una dirección específica. Entre los objetivos de las mismas se encuentran:

- Incrementar los ingresos por ventas de la empresa.
- Aumentar los índices de fidelización de los clientes.
- Lograr una diferenciación de nuestras estrategias de ventas sobre la competencia.

- ✓ Políticas de Cobranza

Con las políticas se busca dar seguimiento a los clientes que hayan sobrepasado los plazos de pago, siguiendo mecanismos que permitan disminuir las cuentas por cobrar sin perjudicar la imagen de la empresa. Entre los objetivos que se pretenden con dichas políticas se encuentran:

- Seguimiento y control a los clientes con historial de mora.
  - Disminuir los índices de cuentas malas e incobrables.
  - Disminuir los procesos de cobranza mediante acciones judiciales.
- ✓ Crear un Departamento de Gestión de Cobranza, para el cual se contratará un especialista con un salario de 400,00 USD mensuales.

Dado la caída en los niveles de ingresos de la empresa, se trazarán las siguientes acciones:

- ✓ Disminuirán los gastos asociados a los honorarios profesionales del departamento de venta en un 20%.
- ✓ Se incrementarán los gastos asociados a marketing y publicidad en un 30%.

**NUSAPLA S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL**  
**PROYECTADO**

	AÑOS		PROYECCIÓN
	2015	2016	2017
<b>INGRESOS</b>			
Total 4100000 INGRESOS ORDINARIOS	131.069,12	124.938,80	137.432,68
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>131.069,12</b>	<b>124.938,80</b>	<b>137.432,68</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>			
Total 5100000 COSTOS DE EVENTOS	46.527,85	21.731,71	23.904,88
Total 5200000 OTROS COSTOS	58.198,53	-	-
<b>TOTAL DE COSTOS DE VENTA</b>	<b>104.726,38</b>	<b>21.731,71</b>	<b>23.904,88</b>
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>26.342,74</b>	<b>103.207,09</b>	<b>113.527,80</b>
<b>GASTOS</b>			
Total 6010000 GASTOS DE NOMINA	18.541,95	9.341,79	16.526,55
Total 63 ADMINISTRACION	6.820,04	6.693,91	6.771,62
Total 64 GASTOS DE VENTAS	12.020,44	73.945,78	77.327,50
Total 65 GASTOS FINANCIEROS	138,08	84,23	80,41
Total 66 DEPRECIACIONES	315,02	442,38	478,36
Total 67 GASTOS LEGALES	1.393,00	-	-
Total 6900000 OTROS GASTOS	393,89	3.429,25	-
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>39.622,42</b>	<b>93.937,34</b>	<b>101.184,45</b>
<b>UTILIDAD O (PERDIDA) NETA ANTES DEL IR</b>	<b>-13,28</b>	<b>9.269,75</b>	<b>12.343,35</b>
<b>OTROS GASTOS</b>			
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>2.726,72</b>	<b>3.304,59</b>	<b>4.567,04</b>
<b>UTILIDAD GRABABLE</b>	<b>-10.552,96</b>	<b>12.574,34</b>	<b>16.910,39</b>

**NUSAPLA S.A.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**PROYECTADO**

	AÑOS		PROYECCIÓN
	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Total 1110000 CAJA - BANCOS	10.437,18	1.220,49	26.521,97
Total 1120000 CUENTAS POR COBRAR	1.028,40	12.186,75	9.140,06
Total Otros Activos Corrientes	65.489,66	72.317,97	50.050,81
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>76.955,24</b>	<b>85.725,21</b>	<b>85.712,84</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Total 1200000 ACTIVOS FIJOS	1.449,57	1.449,57	1.449,57
Total 1220000 (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	519,17	961,55	1.439,91
Total ACTIVOS NO CORRIENTES	930,40	488,02	9,66
Total Otros Activos	6.867,40	6.912,09	6.912,09
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>84.753,04</b>	<b>93.125,32</b>	<b>92.634,59</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Total CUENTAS POR PAGAR	3.463,44	5.223,82	3.395,48
Total Other PASIVOS	75.326,04	72.668,19	61.662,45
<b>Total PASIVO CORRIENTE</b>	<b>78.789,48</b>	<b>77.892,01</b>	<b>65.057,93</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>78.789,48</b>	<b>77.892,01</b>	<b>65.057,93</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Total 3100000 CAPITAL SOCIAL	800,00	800,00	800,00
Total 3200000 RESERVAS	74,65	74,65	74,65
Total 3300000 APORTES ACCIONISTAS	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Total 3400000 RESULTADOS ACUMULADOS	641,87	641,87	641,87
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>-10.552,96</b>	<b>9.269,75</b>	<b>12.343,35</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.963,56</b>	<b>15.233,31</b>	<b>27.576,66</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>84.753,04</b>	<b>93.125,32</b>	<b>92.634,59</b>

## Conclusiones

Al finalizar la investigación referente a la planeación presupuestaria y su incidencia en la toma de decisiones financieras, se concluye lo siguiente:

Los Costos y Gastos con mayor relevancia que afectan a la Empresa NUSAPLA S.A; son Costos: Por evento, hospedaje del instructor, Materiales y suministros, consultoría, provisiones y en los Gastos; gastos por honorarios, servicios prestados. Ya que existe un mínimo control del mismo.

La mala asignación y el desconocimiento de documentos para facilitar la gestión presupuestaria, por parte de todos los empleados provocan la pérdida de tiempo en el trabajo.

Los procesos del personal se realizan de manera empírica y tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan.

Existe incremento en la eficiencia de la empresa al disminuir los costos de venta con respecto a los ingresos de la empresa, siendo de 79,90% en el 2015 y llegando a conformar solamente el 17,39% de los ingresos en el 2017.

Se observa una disminución de la composición de los pasivos con respecto a los activos, siendo del 93% en el 2015 y llegando al 84% en el 2016, lo que representa que por cada dólar de activos que posee la empresa se deben 0,84 USD, mostrando una reducción del nivel de endeudamiento de la empresa.

Se manifiesta un estancamiento en las cuentas por cobrar de la empresa las cuales alcanzan el 86,54% del total de activos, aspecto que ha provocado la escasez de activos líquidos para cubrir las deudas con proveedores y el fisco.

Se proponen acciones encaminadas a establecer políticas de venta y cobranza, así como los objetivos de dichas políticas.

Se establecieron un total de 15 lineamientos necesarios para la gestión presupuestaria de la empresa, así como los supuestos bajo los cuales se realizarán la proyección de los estados financieros para el 2017.

## **Recomendaciones**

Luego de concluir la investigación referente a la planeación presupuestaria y su incidencia en la toma de decisiones financieras, se recomienda que:

Implementar el 100% de las políticas propuestas para la gestión presupuestaria en la empresa

Realizar evaluaciones sistemáticas de la ejecución de los estados financieros, lo cual permitirá determinar si las acciones propuestas han logrado su objetivo.

Realizar estudios de aquellas organizaciones similares a la empresa estudiada, lo cual permitirá adaptar sus buenas prácticas al entorno de la empresa.

Publicar la presente investigación en los medios pertinentes, en post que sirva de fuente de análisis a estudiantes e investigadores de la rama.

## Bibliografía

- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2013). *NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 500*. Obtenido de Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20500%20p%20def.pdf>
- Quisiguiña Calle, F. (2012). *Rol de los presupuestos en la planificación estratégica empresarial*. Quito.
- Acosta Altamirano, J. A. (24 de 10 de 2011). *Gerencie*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/definicion-de-costos.html>
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Registro Oficial 303.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*,. Quito: Registro Oficial N° 306.
- Baena Toro, D. (2012). *Análisis Financiero*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estrategico, gestion, y control de recursos*. Bogota.