

# LIBRO DE TEXTO

## Administración

ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA

AUTORA:  
ELIZABETH GIRÓN



# LIBRO DE TEXTO

## Administración

Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio (ISTCGE)  
Av. 10 de Agosto e Ignacio de San María  
<https://web.istcge.edu.ec/>  
Rector: Mgtr. Ramón Pineda  
Directora Académica: Ph.D Yemala Castillo  
Tel. 0987067892  
[direccionacademica@istcge.edu.ec](mailto:direccionacademica@istcge.edu.ec)

Título original: **LIBRO DE TEXTO ADMINISTRACIÓN : ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA**  
Primera Edición, septiembre 2024  
© Autora: Elizabeth Alexandra Girón Pastuizaca  
© Editorial ISTCGE  
I.S.B.N.: 978-9942-7293-4-7

#### **PUBLICADO DIGITALMENTE POR:**

Editorial Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio



#### **DERECHOS RESERVADOS**

Todos los derechos reservados. Queda prohibida, sin la autorización escrita del titular de los derechos de autor, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, ya sea impreso, digital, electrónico, o cualquier otro formato conocido o por conocer. Cualquier uso no autorizado, incluyendo su distribución, comunicación pública, transformación o cualquier otra forma de explotación, estará sujeto a las sanciones civiles y penales establecidas en la ley vigente.

#### **CITACIÓN:**

Girón, E. (2024). Libro de texto administración : Administración presupuestaria. Quito: ISTCGE.

Publicación arbitrada por el Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio. Pares de revisión Mgtr. Pamela Pasato y Mgtr David Morales.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
DATOS GENERALES DE LA CARRERA.....	5
DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA.....	8
ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO DE LA ASIGNATURA.....	10
DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS .....	12
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	74

# INTRODUCCIÓN

La Administración presupuestaria es la herramienta con mayor eficacia de aplicación dentro de las empresas; permite planificar, controlar y evaluar los recursos financieros, facilita conocer la pertinencia y sostenibilidad de las actividades planteadas; así mismo, refuerza la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos y metas planteados.

El presupuesto es la técnica que permite al empresario organizar sus planes y adaptarse a los retos y desafíos del mercado competitivo. El punto de equilibrio del presupuesto es un principio de transparencia que proporciona la información necesaria para inclinar la estabilidad de la empresa, ayuda a persuadir la conducta de los ingresos y egresos, evitando sobrestimarlos.

La presente guía didáctica está orientada a impartir los conceptos, técnicas y conocimientos fundamentales de la materia, pues está dirigida a estudiantes, profesionales y personas en general, que deseen optimizar los recursos dentro de sus empresas, puesto que está enfocada en cómo alcanzar la gestión eficiente de los presupuestos.

Está dividida en 7 unidades, en las cuales indagaremos temas y contenidos sobre las Generalidades del Presupuesto, Control, Metodología, Elaboración, Ejecución, y los Tipos de Presupuestos, así como su aplicación en ejercicios prácticos; la presente guía nos ayuda a impartir, tanto conocimientos teóricos, como prácticos que desarrollarán en el estudiante las destrezas y habilidades en su vida cotidiana y profesional.

Los usuarios de la guía estarán encauzados para los desafíos financieros y aportar a una organización en el éxito y desarrollo económico empresarial.

## DATOS GENERALES DE LA CARRERA

- **Nombre de la carrera:** Administración
- **Modalidad:** Online
- **Descripción de la Carrera**

La Administración Presupuestaria es una asignatura que se centra en el estudio y aplicación de los principios, técnicas y herramientas relacionadas con la elaboración, gestión y control de presupuestos en entidades públicas y privadas. En este curso, los estudiantes adquieren conocimientos fundamentales sobre cómo planificar y administrar los recursos financieros de una organización de manera efectiva. Se exploran temas como la formulación de presupuestos, la identificación de costos, la asignación de recursos, el seguimiento y control presupuestario, y la toma de decisiones basada en datos financieros. Los estudiantes desarrollan habilidades críticas para analizar y evaluar el desempeño financiero de una entidad y contribuir a la toma de decisiones estratégicas.

La asignatura de Administración Presupuestaria también aborda

con éxito este curso, estarán preparados para desempeñar roles clave en la planificación financiera y la toma de decisiones presupuestarias en una variedad de entornos organizativos, lo que resulta fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier empresa u organización.

- **Titulación**

Tecnólogo Superior en Administración

- **Perfil de egreso**

- Gestiona con base en resultados, con un enfoque de mejora continua que le permita optimizar los recursos físicos y humanos e impulsar la productividad de la operación empresarial, aplicando técnicas de planificación estratégica para ejecutar procesos de seguimiento, evaluación y mejora en la gestión institucional.
- Diseña y evalúa procesos, bajo criterios de gestión óptima de recursos financieros y humanos, para alcanzar altos niveles de productividad y maximizar las utilidades y beneficios.
- Emplea los conocimientos básicos de la gestión empresarial, con base en información financiera y contable.
- Se desempeña con soltura en funciones profesionales que impliquen la necesidad de analizar y seleccionar recursos.

## DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

- **Nivel:** Tercero

- **Objetivo**

Diseñar de manera eficiente los presupuestos, mediante el manejo transparente de los recursos de las organizaciones, para contribuir a la gestión eficiente y poder establecer objetivos estratégicos y financieros adecuados.

- **Requisitos previos**

No aplica

- **Resultados de aprendizaje**

- Describe los elementos conceptuales sobre la administración presupuestaria, a través del sustento teórico para el análisis de presupuestos empresariales.
- Analiza los indicadores de gestión, para verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y ejecución presupuestaria, dentro de los límites aprobados.
- Analiza la metodología que se puede aplicar a través de la legislación vigente para la correcta elaboración del presupuesto.
- Aplica las herramientas metodológicas a seguir en la preparación, elaboración y ejecución del presupuesto, mediante ejercicios prácticos, para la correcta toma de decisiones y el óptimo rendimiento financiero, tanto en empresa públicas como privadas.
- Prepara el presupuesto de ventas, partiendo del pronóstico de ventas para la estimación de los ingresos de una organización.
- Prepara el presupuesto de producción y gastos operacionales, mediante los mecanismos de planificación, para anticipar los resultados y prever decisiones futuras, según los posibles escenarios.

- Prepara el presupuesto de capital y flujo de tesorería, aplicando el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo de una organización, a fin de prever la disponibilidad futura del efectivo (déficit o excedente) y beneficiar la tomar de decisiones

- **Bibliografía básica y complementaria**

**Básica:**

Hidalgo, M., Villarroel, A. y Hidalgo, M. (2020). Presupuesto empresarial. Editorial TALLPA.

**Complementaria:**

Burbano, Antonio J. (2019). Costos y presupuestos. (3 ed.). Alfaomega

Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G. y Baque, E. (2019). Introducción a las finanzas. Editorial, 3 Ciencias. <https://3ciencias.com/libros/libro/introduccion-a-las-finanzas/>

# ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO DE LA

## ASIGNATURA

Esta sección tiene como propósito, suministrar orientaciones generales para el estudio de la asignatura, es importante seguir algunas pautas básicas para optimizar el aprendizaje y el rendimiento académico. A continuación, se presentan algunas sugerencias para aprovechar al máximo la guía de la asignatura:

1. Lee y comprende la guía de la asignatura: dar indicaciones para que el estudiante se familiarice con la guía didáctica.
2. Organice su tiempo: orientar sobre la creación de un horario de estudio que se adapte a sus responsabilidades y preferencias; esto permite establecer metas semanales y distribuye el tiempo de estudio de manera equitativa, entre las distintas asignaturas.
3. Identificar recursos disponibles: recomendar fuentes de información y recursos disponibles, como libros de texto, material en línea, bibliotecas, laboratorios, y cualquier otro recurso que la asignatura pueda requerir
4. Participar en clases y actividades: se recomienda asistir y participar activamente en las clases presenciales, virtuales o actividades programadas. Se sugiere provechar para hacer preguntas, discutir temas y colaborar con compañeros.
5. Consultar con el/la profesor/a: se sugiere comunicarse con su profesor para aclarar dudas o pedir ayuda.
6. Tomar apuntes y organizar la información: Tomar apuntes durante las clases y organizar la información de manera clara; esto facilitará la revisión y estudio posterior.
7. Establecer metas de estudio: Definir metas de aprendizaje específicas para cada sesión de estudio. Esto te ayudará a mantenerse enfocado y medir el progreso.
8. Utilizar técnicas de estudio efectivas: sugerir técnicas de estudio, como resúmenes, mapas conceptuales, flashcards, para encontrar la que mejor se adapte al estilo de aprendizaje de los estudiantes.

9. Revisar regularmente: se les debe recomendar no dejar la revisión para el último momento. Repasar regularmente los conceptos aprendidos para fortalecer la comprensión de la asignatura a largo plazo.
10. Colaborar con compañeros: sugerir participar en grupos de estudio cuando es posible. Discutir temas con compañeros puede proporcionar diferentes perspectivas y mejorar la comprensión.

# DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

## UNIDAD 1. GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO EMPRESARIAL

- **Objetivo**

Describir los elementos conceptuales sobre la administración presupuestaria, a través del sustento teórico, para el análisis de presupuestos empresariales.

- **Resultados de aprendizaje**

Describe los elementos conceptuales sobre la administración presupuestaria, a través del sustento teórico para el análisis de presupuestos empresariales.

- **Contenidos temáticos**

Unidad	Contenidos
Generalidades sobre el presupuesto empresarial	1.1 Orígenes y evolución del presupuesto 1.2. Nociones de presupuestos e Importancia 1.3. Ubicación del presupuesto en el tiempo 1.4. Ventajas y limitaciones del presupuesto 1.5. Clasificación de los presupuestos 1.6. Áreas funcionales de la empresa

### 1.1 Orígenes y evolución del presupuesto

La administración presupuestaria, como práctica y disciplina, tiene una historia rica que se ha desarrollado a lo largo de siglos. Comprender sus orígenes y evolución, proporciona una perspectiva sobre cómo ha llegado a ser una herramienta fundamental en la administración financiera moderna.



### Orígenes del Presupuesto

Los conceptos básicos de presupuesto tienen raíces antiguas que se remontan a las primeras civilizaciones:

- **Antiguo Egipto y Mesopotamia:** En estas sociedades, ya se realizaban formas primitivas de presupuestación. Los registros contables y las listas de ingresos y gastos eran comunes para la gestión de recursos del estado y del templo.
- **Grecia y Roma Antiguas:** En la Antigua Roma, por ejemplo, se utilizaban presupuestos para la administración de los recursos del estado y las finanzas públicas. Los censores romanos eran responsables de la supervisión de los gastos públicos y la recaudación de impuestos.

### ***Evolución en la Edad Media y el Renacimiento***

- **Edad Media:** Durante la Edad Media, la contabilidad y el presupuesto eran herramientas esenciales para la administración de propiedades feudales y monasterios. Los registros detallados permitían la gestión de recursos agrícolas y la planificación de gastos.
- **Renacimiento:** Con el Renacimiento vino un mayor énfasis en la contabilidad y las finanzas. La invención de la contabilidad por partidas dobles por Luca Pacioli, en el siglo XV, fue un avance significativo, facilitando un control financiero más preciso y la elaboración de presupuestos más detallados.

### ***Desarrollo en el Siglo XIX***

- **Revolución Industrial:** El siglo XIX vio el advenimiento de la Revolución Industrial, lo que trajo consigo una mayor necesidad de planificación financiera en las empresas. La complejidad de las operaciones industriales y comerciales llevó al desarrollo de métodos más sofisticados para la elaboración y el control del presupuesto.
- **Administración Pública:** En esta época, los gobiernos comenzaron a adoptar prácticas presupuestarias más estructuradas. La implementación del presupuesto por programas y la contabilidad gubernamental se convirtieron en prácticas comunes.

### ***Siglo XX: Profesionalización y Modernización***

- **Principios Contables:** El siglo XX vio la formalización de los principios contables y la introducción de normas de contabilidad más estandarizadas. La creación de organismos, como la Comisión de Valores y Bolsa en los Estados Unidos y el

establecimiento de normas internacionales de contabilidad, contribuyó a la estandarización de la presupuestación.

- **Planificación Financiera:** La planificación financiera y el control presupuestario se volvieron más sofisticados con la introducción de técnicas como el análisis de costos, el presupuesto flexible y la planificación a largo plazo. El concepto de "presupuesto base cero" (ZBB) también emergió como una metodología importante en la década de 1970.

### ***Tendencias Contemporáneas***

- **Tecnología y Automatización:** En las últimas décadas, la tecnología ha transformado la administración presupuestaria. El uso de software de contabilidad y herramientas de análisis de datos permite una planificación y control más precisos y eficientes.
- **Presupuestación Basada en Actividades (ABB):** Esta metodología, que se centra en la eficiencia y efectividad de las actividades, ha ganado popularidad. Permite a las organizaciones vincular los recursos a las actividades específicas y evaluar su impacto.
- **Enfoque Estratégico:** La presupuestación moderna, no solo se enfoca en la gestión de costos, sino también en la alineación de los recursos con los objetivos estratégicos de la organización. La integración del presupuesto con la planificación estratégica se ha convertido en una práctica común.

## **1.2 Nociones de Presupuestos e Importancia**

El presupuesto es la herramienta fundamental de planeación financiera, que se basa en métodos monetarios y de recursos considerando, de manera prevista, los ingresos y egresos de un periodo determinado, facilitando la planificación, control y evaluación de los recursos de una empresa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La palabra PRESUPUESTO se compone de dos raíces latinas:

**PRE:** antes de, o delante de, y

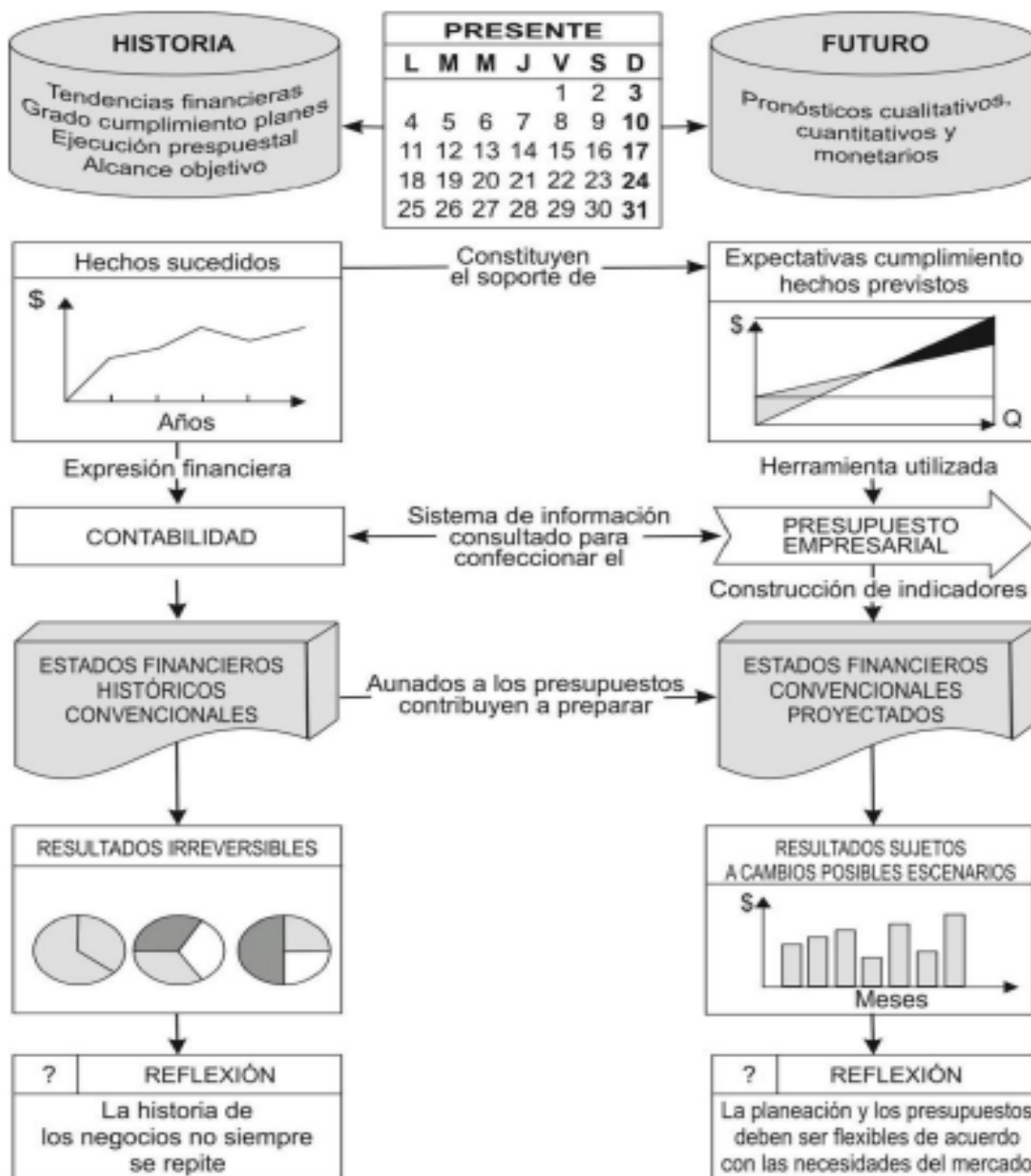
**SUPUESTO:** hecho, formado.

A continuación, se mencionan algunas referencias de nociones del Presupuesto:

Para Meyer, Jean en su libro Gestión Presupuestaria, Presupuesto es, “un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”

Otra definición de Presupuesto: “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución”.

### 1.3 Ubicación del presupuesto en el tiempo



La ubicación en la línea de tiempo del presupuesto es primordial para una apropiada dirección administrativa financiera, puesto que indica con claridad y precisión que las estimaciones sean adaptables a los cambios, y que la asignación de recursos financieros sea distribuida en un periodo determinado.

## 1.4 Ventajas y limitaciones del presupuesto

Dentro de las empresas que utilizan la herramienta del presupuesto para la toma de decisiones, son quienes corren el riesgo de asumir las dificultades, puesto que, en algunos, casos no realizan las estimaciones pertinentes que les permitieran administrar, de manera correcta, la aplicación del mismo.

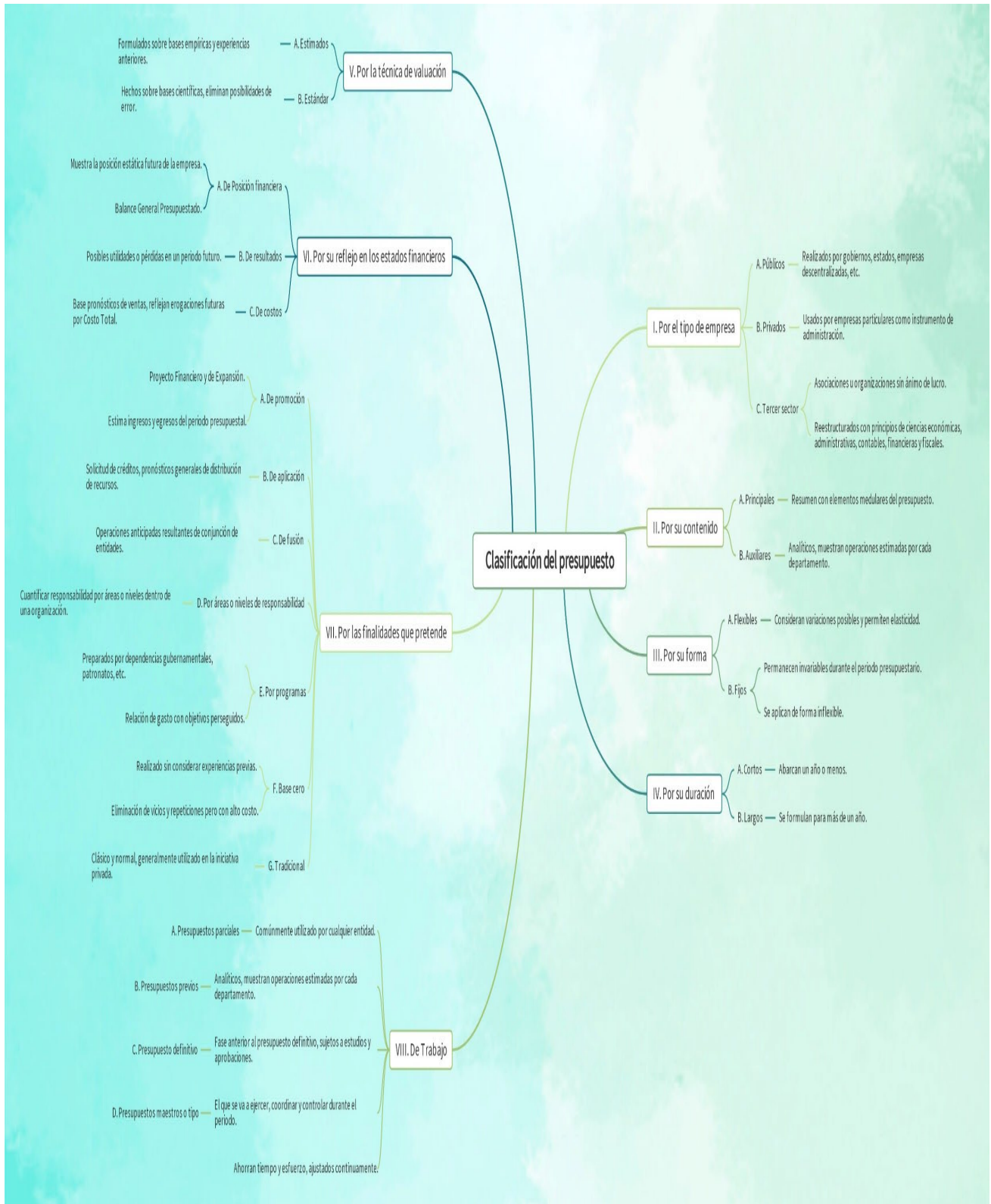
A continuación, se presentan las siguientes ventajas del Presupuesto:

- Permite vigilar de forma clara los recursos financieros, facilitando la optimización y el control de las finanzas de la empresa.
- Proporciona, de manera eficiente y eficaz la planificación de las actividades presupuestarias, sean éstas a corto, mediano o largo plazo, lo que permite instaurar metas que permitan el cumplimiento de los objetivos.
- Facilita la asignación de los recursos financieros, considerando las áreas con mayor prioridad en gastos; así mismo, ayuda a maximizar el uso de los fondos disponibles.
- Proporciona una base para la toma de decisiones; a su vez, facilita establecer políticas internas para el manejo de los recursos financieros.

Limitaciones:

- Al estar basado en estimaciones o supuestos, está sujeto a susceptibilidades de cambios o errores en la precisión de los resultados de ingresos o gastos esperados, por los empresarios.
- La recopilación de los datos puede ser tedioso al momento de su elaboración y seguimiento, pues podría ocuparse más del tiempo previsto.
- El entorno económico y sus cambios, pueden ocasionar que el presupuesto quede sin efecto o se vuelva obsoleto para la empresa.
- El presupuesto, al basarse en estimaciones, no tiene la capacidad para prever imprevistos o casos fortuitos que pudieran presentarse dentro de la empresa, lo mismo que ocasionaría una pérdida de los recursos financieros.

## 1.5 Clasificación de los presupuestos



## 1.6 Áreas Funcionales de la Empresa

Las áreas funcionales de una empresa, son todas las relacionadas con los departamentos que realizan las actividades orientadas a lograr el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Éstas se detallan a continuación:

**Recursos Humanos (RRHH):** Es el área encargada gestionar el reclutamiento del recurso humano de la empresa.

Entre sus funciones principales encontramos las siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación
- Desarrollo y evaluación del desempeño
- Gestión de nómina y beneficios laborales.

**Finanzas:** Es el área encargada del manejo de los recursos financieros de la empresa.

Sus funciones son:

- Planificación financiera
- Contabilidad
- Gestión de Tesorería
- Análisis de Inversiones, y
- Elaboración de Presupuestos.

**Marketing:** Está encargada de la promoción y venta de productos o servicios.

Funciones:

- Investigación de mercado
- Desarrollo de estrategias de marketing
- Publicidad
- Gestión de marca, y
- Análisis de ventas.

**Producción u Operaciones:** Es el área responsable de la fabricación de productos o prestación de servicios.

Entre sus principales funciones tenemos:

- Planificación de la producción
- Control de calidad
- Gestión de la cadena de suministro, y
- Optimización de procesos.

**Ventas:** Se orienta en la comercialización y venta de productos o servicios.

**Funciones:**

- Desarrollo de estrategias de ventas
- Gestión de relaciones con clientes
- Atención al cliente, y
- Seguimiento de resultados de ventas”

**Investigación y Desarrollo (I+D):** Se enfoca en la innovación y mejora de productos y procesos.

**Funciones:**

- Investigación de nuevas tecnologías
- Desarrollo de nuevos productos, y mejora continua de los existentes.

### **Estrategias de Enseñanza.**

Su objetivo principal es ayudar a los estudiantes a desarrollar de manera eficiente el aprendizaje, mediante los conocimientos necesarios, para lo cual, en el ambiente virtual, se han incorporado información y herramientas que faciliten su desempeño educativo.

### **Recursos Necesarios**

Como recursos se pueden encontrar videos explicativos, lecturas recomendadas y las diapositivas de los contenidos de la unidad correspondiente.

## **Ejercicios Propuestos.**

Como ejercicios propuestos tenemos un ejemplo:

- Desarrollar su propia definición de presupuesto, para eso se han facilitado varios contenidos, los cuales, servirán de guía para realizar la tarea planteada.
- Subirla a la plataforma en formato Pdf.
- Presentar la tarea indicada en la fecha que se ha establecida en el aula virtual

**Evaluación:** Para la evaluación continua de actividades se ha establecido una rúbrica, la misma, contiene cada una de las tareas propuestas, para que los estudiantes puedan realizarlas, de acuerdo a lo señalado y solicitado.

## UNIDAD 2. PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

### Objetivo

- Analizar los indicadores de gestión para verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y ejecución presupuestaria, dentro de los límites aprobados.

### Resultados de Aprendizaje

- El estudiante analiza los indicadores de gestión, para verificar el cumplimiento de los objetivos, metas y ejecución presupuestaria, dentro de los límites aprobados.

### Contenidos Temáticos

<i>Unidad</i>	<b>Contenidos</b>
Presupuesto y Control Presupuestario	2.1. Ciclo presupuestario 2.2. El control presupuestario: ¿Qué es y por qué es tan importante? 2.3. Tipos de Control en el Presupuesto 2.4. Clasificación del Presupuesto Como Control 2.5. Beneficios del Control Presupuestario y Características del Control Presupuestario

## 2.1 Ciclo Presupuestario



**Presupuesto:** Es la estimación de los ingresos y gastos de una empresa, también se le conoce como la interconexión entre el presupuesto y la contabilidad. Dentro del sector público, se encuentra el Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos y el Catálogo General de Cuentas que rigen las asignaciones entregadas y por entregar a las instituciones del Estado.

## Equilibrio Presupuestario



$$\text{INGRESOS} = \text{GASTOS}$$

### El Ciclo Presupuestario en el Sector Público

- 1. Programación:** Es la primera etapa del ciclo presupuestario. Dentro de sus funciones principales están:
  - Priorizar actividades proyectos y programas.
  - Establecer cronogramas de cumplimiento, precisando costos, objetivos, plazos, coberturas, especificaciones técnicas, etc.
- 2. Formulación:** Segunda etapa del presupuesto, se centra en la elaboración del proyecto (proforma presupuestaria) en la que se realizan:
  - Cálculos técnicos
  - Ingresos y Gastos
  - Se da forma integral a la Proforma Presupuestaria.
- 3. Aprobación:** Tercera etapa del presupuesto, donde el desarrollo de la proforma o proyecto de presupuesto, pasa al organismo competente (Asamblea o junta colectiva), para su aprobación. Una vez aprobado, entra en vigencia desde el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.
- 4. Ejecución:** Es la cuarta etapa del ciclo presupuestario; una vez aprobado el presupuesto se procede con la ejecución de acuerdo a:

Control preliminar (a través de una alimentación adecuada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades
--	--

- La Programación Presupuestaria
- Compromiso
- Obligación
- Pago
- (Método del Devengado)
- 

**5. Liquidación:** Quinta etapa del presupuesto, del 1ero de Enero al 31 de marzo del siguiente año, en la que se indica e informa sobre la gestión y resultados obtenidos en la ejecución. Las etapas anteriores se caracterizan por ser secuenciales; es decir, que primero debe cumplirse la anterior para que proceda la siguiente.

**6. Evaluación:** Es la sexta y última etapa del presupuesto, no es secuencial.

## 2.2. El control presupuestario: ¿Qué es y por qué es tan importante?

Está realizado a través del control interno que sirve de base y tiene por finalidad, crear las condiciones para el ejercicio del control externo, está constituido por:

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| • Control previo     | Antes             |
| • Control continuo y | Durante           |
| • Control posterior. | Auditoría Interna |

**2.3 Tipo de Control en el Presupuesto:** En la siguiente tabla se detallan algunos de los

Control preliminar (a través de una alimentación adecuada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades
Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
Control por retroalimentación	Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras

tipos de control:

#### **2.4. Clasificación del presupuesto como control**

“Los autores, Ariel Horacio Ferrari y Alejandro Justo González Escudero menciona lo siguiente:

- **Presupuesto como Control de Eficacia:** El mismo Presupuesto utilizado para Planificar y Decidir, sirve como vara de medida para controlar la eficacia en la aplicación del mismo. La periódica contrastación de los resultados con lo presupuestado presupone una tarea de control en donde cada uno de los desvíos significativos debe ser explicado y justificado.

- **Presupuesto como Control de Eficiencia:** Ante contextos cambiantes, es posible que el escenario elegido para “montar” el presupuesto haya cambiado, por lo cual, la gerencia intermedia deberá decidir sobre la marcha como conseguir los mejores resultados, ante las restricciones propuestas. En este caso, el presupuesto les da el apoyo y guía suficientes para decidir con base en el espíritu del



mismo.

## 2.5. Beneficios del Control Presupuestario y Características del Control Presupuestario

Los beneficios del control presupuestario son varios, tanto en el ámbito empresarial como en el personal.

A continuación, se mencionan algunos de ellos:

- **“Planificación financiera:** Consiste en establecer planes detallados de los ingresos y gastos, proporcionando la previsión eficiente de recursos y las adversidades a futuro.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Facilita la información financiera veraz, lo que ayuda a la toma de decisiones sobre inversiones, egresos y estrategias.
- **Identificación de desviaciones:** Ayuda a localizar, de manera temprana, las desviaciones presentadas en el presupuesto, lo cual facilita la aplicación de medidas correctivas, que eviten el quiebre de la empresa.
- **Optimizar recursos:** Permite el control y manejo más eficiente de los recursos disponibles, asegurando su desarrollo, de una manera óptima; esto ayudará al cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Responsabilidad y rendimiento:** Fomenta la responsabilidad al asignar metas financieras específicas a diferentes departamentos o equipos, a la vez que permite evaluar su rendimiento.
- **Mejora en la rentabilidad:** Mediante el control de los egresos y optimización de recursos, mejora la rentabilidad y economía de la empresa.

### **Características del Control Presupuestario.**

- Organización
- Predictibilidad
- Determinación cuantitativa del objetivo
- Precisión
- Participación
- Flexibilidad
- Unidad
- Establecimiento de normas
- Autoridad
- Coordinación
- Confianza en las excepciones

### **Estrategias de enseñanza.**

El objetivo principal es ayudar a los estudiantes a desarrollar, de manera eficiente, el aprendizaje, mediante los conocimientos necesarios; para lo cual, en el ambiente virtual, se han incorporado materiales y herramientas que faciliten su desempeño educativo.

### **Recursos Necesarios**

Como recursos encontrarás un video explicativo, lectura recomendada y diapositivas de los contenidos de la unidad correspondiente.

### **Ejercicios propuestos.**

Como ejercicios propuestos tenemos:

- Elaborar un mapa conceptual, donde se identifiquen todas las etapas de su desarrollo.
- Subir a la plataforma en formato Pdf.
- Presentar la tarea indicada, en la fecha que se ha establecida en el aula virtual

### **Evaluación**

Para la evaluación constante de actividades se ha establecido una rúbrica, la misma que consta en cada una de las tareas propuestas, para que los estudiantes puedan realizar las mismas, de acuerdo a lo señalado y solicitado.

## UNIDAD 3. METODOLOGÍA PARA LA CONFECCIÓN DEL PRESUPUESTO

### Objetivo

- Analizar la metodología que se puede aplicar, a través de la legislación vigente para la correcta elaboración del presupuesto.

### Resultados de aprendizaje

- Analiza la metodología que se puede aplicar a través de la legislación vigente para la correcta elaboración del presupuesto.

### Contenidos Temáticos

<i>Unidad</i>	<b>Contenidos</b>
Metodología para la Confección del Presupuesto	3.1. Evaluación del entorno 3.2. Organización del trabajo presupuestal 3.3. Preparación del presupuesto 3.4. Manejo del presupuesto en el Ecuador 3.5. Organismos que solicitan información 3.6. Relación con la contabilidad

### 3.1. Evaluación del Entorno

Para elaborar el presupuesto es necesario que se realice la evaluación de la situación actual de la empresa en el entorno en que se desenvuelve, además de conocer los factores internos y externos que intervienen en la toma de decisiones. En la fase de concientización es importante tener presente los siguientes aspectos:

1. Para prever conflictos organizacionales, es indispensable que los objetivos trazados por la dirección sean cuantificables, claros y alcanzables.
2. Quienes planean, deben proponer un conjunto de alternativas, estudiarlas y seleccionar las más favorables, evaluar sus efectos sobre el valor de la

empresa en el mercado y el grado de aceptación, por parte de quienes ejecutarán los planes.

3. Los planes no deben superar el potencial productivo, comercial y financiero de las empresas, tampoco trascender las habilidades de quienes las desarrollan.
4. La planeación y los presupuestos no pueden ser inflexibles, tampoco deben acabar con la iniciativa de sus ejecutores ni presentar márgenes de maniobra o de error excesivos que propicien la ambigüedad o la subjetividad.
5. Los planes deben generar el compromiso de los planificadores y ejecutores, propiciar la participación activa en su diseño de todos los integrantes de la organización.

### Entorno externo (oportunidades, amenazas)

- Factor Económico
- Factor Tecnológico
- Factor Político – Legal
- Factor Demográfico
- Factor Cultural
- Factor Ecológico
- Factor Social



### Factor Interno

- Ventas
- Producción
- Compras
- Pago Personal
- Inversiones



### 3.2 Organización del trabajo presupuestal

Para la organización del trabajo presupuestal se han establecido las pautas para pequeñas, medianas y grandes empresas.



#### **Pequeñas y Medianas Empresas:**

- Realizar reuniones con el gerente general y los jefes de cada departamento para determinar sus necesidades actuales.
- Diseñar los métodos y formatos que serán aplicados en la fase de control del presupuesto elaborado.
- Difundir la información sobre la elaboración del presupuesto en los niveles operativos y administrativos.
- Elaborar Informes sobre la proyección de las ventas y de los costos, así como también en análisis detallado de los EEFF.
- Presentar informes de manera periódica, para verificar si se está cumpliendo con lo establecido y determinar las desviaciones, en el caso de que éstas existan.

#### **Grandes Empresas:**

- Recibir el informe de cada uno de los departamentos de la empresa y realizar el análisis respectivo.
- Realizar los cambios necesarios en el presupuesto, al momento que se encuentre en ejecución.

- Recibir informes del presupuesto y analizar su ejecución, el liderazgo en la elaboración del presupuesto. En esta clase de empresas es importante, por lo que se debe asignar un director de presupuesto.
- Preparar manual de funciones.
- Recopilar información de cada uno de los departamentos para someterlos a análisis.
- Informar a todos los departamentos de la empresa sobre los cambios que se realicen en el presupuesto.
- Preparar el análisis para informar a los directivos sobre la ejecución del presupuesto.

### 3.3. Preparación del presupuesto



#### Preiniciación

- Este diagnóstico contribuye a sentar las bases de la planeación, tanto estratégicas, es decir a largo plazo, como tácticas, es decir a corto plazo, de tal manera que exista objetividad al tomar decisiones en los siguientes campos:
- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.
- Selección de opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

## **Elaboración**

Con base en los planes aprobados por cada nivel funcional, por parte de la dirección, ingresa en la etapa, durante la cual, estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestarios. Entonces, se procede según las normas establecidas como se detalla a continuación:

- En ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para poder garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.
- En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según las estimaciones de ventas y de las políticas establecidas sobre los inventarios y productos terminados.

## **Ejecución**

La ejecución no es otra cosa que poner en marcha los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se constituye como el principal impulsor, debido a que, si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos, colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa, el director de Presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las gerencias, con el fin de asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar los informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área o departamento y con sus metas propuestas.

## **Control**

El Presupuesto registra la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, dicho presupuesto estaría incompleto si no se le incorpora la etapa de control, la cual se realiza mediante un monitoreo o supervisión, seguimiento y acompañamiento en tiempo real; esto puede determinar hasta qué punto puede manchar la empresa con el presupuesto como un patrón de medida. De esta forma, se tienen que ir comparando los

pronósticos contra los hechos reales y solicitando la evidencia correspondiente sobre las variaciones.

### **Evaluación**

Al terminar el periodo para el que se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos, el cual menciona, no solo las variaciones, sino también el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa. Se hace necesario analizar las fallas en cada una de las etapas y reconocer los logros. Esta retroalimentación es importante para todos los departamentos, de manera tal, que sean conscientes de su desempeño y propicie la adopción de las medidas necesarias, sean éstas resolutivas que pueden incluir el despido, de corrección de deficiencias, o bien sentando las bases para una promoción.

### **3.3 Manejo del Presupuesto en el Ecuador**

El Presupuesto General del Estado es considerado como un instrumento de Política Fiscal, porque permite determinar la gestión de ingresos y egresos de las entidades que conforman las diferentes funciones del Estado; a través de éste, el gobierno de turno puede influir en los agregados macroeconómicos y en la adecuada ejecución del Sistema Nacional de las Finanzas Públicas, toda vez que las entidades y organismos del sector público, de conformidad a los presupuestos institucionales asignados, deben gestionar de forma programada los ingresos, gastos y financiamiento.

**Cuadro 1: Supuestos Macroeconómicos**  
(Millones de dólares y porcentajes)

Variable	Proforma 2022	Proforma 2023
<b>Producto Interno Bruto</b> (Millones de dólares)	116.009,67	122.369,36
<b>Crecimiento real del PIB</b> (%)	2,7	3,1
<b>Tasa de variación Deflactor del PIB</b> (%)	2,6	2,4

**Cuadro 2: Cumplimiento Regla Fiscal Constitucional**  
(Cifras en millones de dólares)

CONCEPTO	PROFORMA 2023
INGRESOS PERMANENTES	18.614,82
EGRESOS PERMANENTES	20.075,40
<b>DEFICIT / SUPERAVIT PERMANENTES</b>	<b>-1.460,59</b>
INGRESOS NO PERMANENTES	5.047,32
EGRESOS NO PERMANENTES	6.216,64
<b>DEFICIT / SUPERAVIT NO PERMANENTES</b>	<b>-1.169,32</b>
<b>DEFICIT / SUPERAVIT GLOBAL</b>	<b>-2.629,91</b>

**Nota:** Incluye todas las fuentes de financiamiento  
**Fuente:** e-SIGEF – Ministerio de Economía y Finanzas  
**Elaboración:** Subsecretaría de Presupuesto

Se estima que para el año 2023 el Producto Interno Bruto (PIB) alcance un monto de USD 122.369,36 millones, que en términos constantes representa un crecimiento real del 3,1%.

### 3.5. Organismos que solicitan información

El Ministerio de Economía y Finanzas, como ente rector de las Finanzas Públicas y en ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades, establece los mecanismos que permiten a las instituciones a orientar su presupuesto institucional en relación con las prioridades establecidas por el Gobierno en el Plan Nacional de Creación de Oportunidades 2021-2025 y en cumplimiento a los derechos constitucionales.

La Programación Presupuestaria Cuatrianual “(...) recoge los resultados de la fase de programación sujeta a los agregados fiscales de la programación fiscal, transformando las prioridades del gobierno y las restricciones fiscales de mediano plazo, en líneas de acción estratégicas y restricciones presupuestarias cuatrianuales para cada uno de los sectores y entidades que conforman el Presupuesto General del Estado. (...)” (Código Orgánico de planificación y Finanzas Públicas, 2020).

### 3.6. Relación con la Contabilidad

Los departamentos de contabilidad y de presupuesto son las áreas que se encargan de realizar el análisis y la planeación, tanto financiera como contable, dentro de éstas se encuentran dos procesos, los cuales se mencionan a continuación:

- En el primero se realiza el análisis de la situación financiera de la empresa con la finalidad de que la gerencia pueda tomar las decisiones en beneficio de la organización.
- En el segundo proceso se realiza la planeación financiera de la empresa, a través de la proyección de la metodología empleada para el desarrollo del presupuesto y su ejecución.

### **Estrategias de enseñanza.**

El objetivo principal es ayudar a los estudiantes a desarrollar de manera eficiente el aprendizaje, mediante los conocimientos necesarios, para lo cual, en el ambiente virtual, se ha incorporado material y herramientas que faciliten su desempeño educativo.

### **Recursos Necesarios**

Como recursos encontrar un video explicativo, lectura recomendada, diapositivas de los contenidos de la unidad correspondiente.

### **Ejercicios propuestos.**

- Como ejercicios propuestos tenemos:
- Glosario: Se establece un crucigrama de resolución, con palabras relacionadas a la unidad.
- Investigar y realizar una Infografía sobre la confección de un presupuesto.
- La tarea debe ser subida en formato Pdf.
- Respetar la fecha establecida para la entrega de la tarea.
- Esta unidad se dio mediante tutoría asincrónica y el Foro 3, donde se resuelven las dudas que presentan de los estudiantes.

### **Evaluación**

Para la evaluación constante de actividades, se ha establecido una rúbrica, la misma que consta en cada una de las tareas propuestas, para que los estudiantes puedan realizar las mismas, de acuerdo a lo señalado y solicitado.

## UNIDAD 4. ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

### Objetivo

- Aplicar las herramientas metodológicas a seguir en la preparación, elaboración y ejecución del presupuesto, mediante ejercicios prácticos para la correcta toma de decisiones y el óptimo rendimiento financiero, en empresas públicas y privadas.

### Resultados de aprendizaje

- Aplica las herramientas metodológicas a seguir en la preparación, elaboración y ejecución del presupuesto, mediante ejercicios prácticos para la correcta toma de decisiones y el óptimo rendimiento financiero en empresas públicas y privadas.

### Contenidos Temáticos

<b>Unidad</b>	<b>Contenidos</b>
<i>Elaboración y Ejecución Presupuestaria.</i>	4.1. Contexto legal 4.2. El presupuesto: Objetivos y requisitos 4.3. Fases de elaboración del presupuesto 4.4. Tipos de presupuestos y composición 4.5. Presentación y aprobación del presupuesto 4.6. Seguimiento y control presupuestario 4.7. Ejemplo de Informe de ejecución presupuestaria

#### 4.1. Contexto Legal

Es frecuente encontrar empresarios que creen que pueden lograr el éxito de sus empresas sin necesidad de apoyarse en los presupuestos. Sin embargo, de una manera u otra, de manera consciente o inconsciente, aún aquellos que dicen que no utilizan presupuestos, sí los utilizan, ya que consultan sus elementos esenciales, aunque en la estructura de la empresa no haya una persona encargada del trabajo presupuestal. De esta manera, las

actividades tales como la de estimar el costo de la nómina, la facturación, los pasivos, el flujo de caja, se llevan a cabo implícitamente en la inactividad presupuestal.

- En el artículo 293 de la [Constitución de la República del Ecuador, 2008](#) se establece lo siguiente:



La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo”. En este sentido, el Ecuador cuenta con entidades como la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y el Ministerio de Economía y Finanzas que se encargan de velar este principio constitucional; sin embargo, hasta la presente fecha no se evidencia una vinculación eficiente de la Planificación en todos sus niveles con el Presupuesto General del Estado, lo que ha dado como resultado que no se pueda evaluar si los recursos asignados a las entidades públicas han cumplido o no con la política pública establecida por el Gobierno de turno.

- Ley de Presupuestos del Sector Público
- Reglamento Ley de Presupuestos
- Disposiciones Generales del Presupuesto General del Estado
- Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuestos

## 4.2 El Presupuesto: Objetivos y Requisitos

### Objetivos del Presupuesto

- Planear integral, sistemáticamente y financieramente, todas las actividades que la entidad debe desarrollar en un período determinado.
- Controlar y medir los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la entidad, para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costos, a fin de que se asegure la marcha de la entidad, en forma integral.
- Determinar los recursos financieros requeridos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución y, por ende, los de cada área.

## Requisitos

- Crear conciencia en todos los integrantes de la organización sobre la conveniencia de elaborar presupuestos, tomando en consideración su naturaleza flexible y también sus limitaciones.
- De acuerdo con las características de cada empresa, por su tipo de actividad, su crédito comercial o prestigio mercantil, su imagen ante los canales de distribución previstos y sus coeficientes de eficiencia y productividad, definitivamente condicionarán las metas presupuestales.
- El entorno económico, social, tecnológico y competitivo tanto nacional como internacional, es indispensable la consulta de los presupuestos, ya que incide en la formulación de los planes, programas, proyectos y objetivos que constituyen la base del Bussiness Plan, que es un presupuesto a largo plazo (Planeación Estratégica).
- Es necesario indicar la responsabilidad de los encargados de los presupuestos, elaborar formatos y definir criterios muy claros sobre la recepción y suministro de información. Definir las etapas de desarrollo y el tiempo de cada una.

### 4.3. Fases de Elaboración del Presupuesto

## Etapas del Ciclo Presupuestario



### 4.4. Tipos de Presupuestos y Composición

- **Presupuesto de Ventas:** Estima los ingresos por ventas esperados durante un período.  
**Composición:** Estimación de ventas, Proyecciones basadas en análisis de mercado tendencias.
- **Presupuesto de Producción:** Detalla los costos asociados con la producción de bienes o servicios.  
**Composición: Costos Directos:** Materias primas, mano de obra directa.  
**Costos Indirectos:** Gastos generales de fabricación, costos de mantenimiento.
- **Presupuesto de Compras:** Detalla compras es prever y controlar los costos asociados con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de una empresa.
- **Composición: Comparar:** El presupuesto con los gastos reales para asegurar que no se excedan los límites establecidos.

#### 4.6. Seguimiento y control presupuestario

<b>Seguimiento a la ejecución presupuestaria:</b>	Los servidores responsables de la Subsecretaría de Presupuestos efectúan el seguimiento a la ejecución presupuestaria y elaboran los informes a requerimientos de las autoridades
<b>Control a la ejecución presupuestaria:</b>	
<b>Generación de reportes:</b>	Los servidores responsables de la Subsecretaría de Presupuestos generan reportes a través del eSIGEF de la información de ingresos corrientes, de capital y financiamiento por fuentes
<b>Análisis del presupuesto codificado:</b>	Los servidores responsables de la Subsecretaría de Presupuestos analizan la información del presupuesto codificado, comprometido, devengado y pagado a diferentes niveles de agrupación de ingresos y gastos por fuentes de financiamiento, trimestral, semestral y anual del Presupuesto General del Estado.
<b>Elaboración cuadros resúmenes:</b>	Los servidores responsables de la Subsecretaría de Presupuestos elaboran cuadros resúmenes comparativos de ingresos y gastos

	programados frente a los devengados por sectoriales y grupos de gasto.
<b>Elaboración de los Informes Globales de Evaluación a la Ejecución del PGE:</b>	Los servidores responsables de la Subsecretaría de Presupuestos elaboran los Informes Globales, Trimestral, Semestral y Anual de la Evaluación a la Ejecución del Presupuesto General del Estado y los someten a la aprobación de la máxima autoridad Institucional.
<b>Envío de Informes de Ejecución Presupuestaria:</b>	Los servidores responsables de la Subsecretaría de Presupuestos, envían los Informes de Evaluación a la Ejecución Presupuestaria, al presidente de la República y a la Asamblea Nacional.

## 4.7. Ejemplo de Informe de ejecución presupuestaria



Firmado electrónicamente por:  
**LUIS VICENTE  
ANTONIO MUÑOZ  
MOLINA**

## INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE GASTOS AL 30 DE ABRIL DE 2022 DEL CUERPO DE BOMBEROS DE CUENCA

DESCRIPCION	ASIGNACION INICIAL	REFORMAS	CODIFICADO	COMPROMISO	GASTO DEVENGADO	GASTO PAGADO	PORCENTAJE DE GASTO COMPROMETIDO	PORCENTAJE DE GASTO DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR	CODIFICADO POR TIEMPO TRANSCURRIDO	PORCENTAJE DE GASTO DEVENGADO DE ENERO A OCTUBRE - 2019	CONTRATOS EN EJECUCION
A	B	C	D	E	F	G	H = E / D	I = F / D	J = D - F	k=(D/12)*#MES	L=F/K	
TOTALES	SUMA GASTOS CORRIENTES+PRODUCCIÓN+INVERSIÓN+CAPITAL+FINANCIAMIENTO	SUMA TOTAL	SUMA TOTAL	SUMA TOTAL	SUMA TOTAL	SUMA TOTAL	COMPROMISO / CODIFICADO	GASTO DEVENGADO / CODIFICADO	CODIFICADO - DEVENGADO	(CODIFICADO/12)*#MES	CODIFICADO POR TIEMPO TRANSCURRIDO/ GASTO DEVENGADO	
GASTOS CORRIENTES	SUMA GASTOS CORRIENTES	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	E / D	F / D	D - F	(D/12)*#MES	F/K	
GASTOS EN PERSONAL (G-51)	4.291.160,90	0,00	4.291.160,90	1.224.367,15	1.224.367,15	1.224.367,15	29%	29%	3.066.793,75	1.430.386,97	86%	
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO (G-53)	10.492.377,18	0,00	10.492.377,18	177.066,46	177.066,46	177.066,46	2%	2%	10.315.310,72	3.497.459,06	5%	1.367.813,55
GASTOS FINANCIEROS										0,00		
OTROS GASTOS CORRIENTES (G-57)	918.000,00	0,00	918.000,00	178.327,90	178.327,90	178.327,90	19%	19%	739.672,10	306.000,00	58%	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES (G-58)	60.000,00	0,00	60.000,00	10.216,59	10.216,59	10.216,59	17%	17%	49.783,41	20.000,00	51%	
GASTOS DE PRODUCCIÓN	SUMA GASTOS PRODUCCIÓN	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	E / D	F / D	D - F	(D/12)*#MES	F/K	
GASTOS EN PERSONAL												
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO												
GASTOS FINANCIEROS												
OTROS GASTOS PRODUCCION												

GASTOS DE INVERSIÓN	SUMA GASTOS DE INVERSIÓN	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	E / D	F / D	D - F	(D/12)*#MES	F/K	
GASTOS EN PERSONAL												
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO (G-73)	488.306,67	0,00	488.306,67	0,00	0,00	0,00	0%	0%	488.306,67	162.768,89	0%	43.706,67
OBRAS PUBLICAS (G-75)	2.472.371,62	0,00	2.472.371,62	0,00	0,00	0,00	0%	0%	2.472.371,62	824.123,87	0%	
OTROS GASTOS DE INVERSION (G-77)	35.398,00	0,00	35.398,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	35.398,00	11.799,33	0%	
TRANSFERENCIAS INVERSION												
GASTOS DE CAPITAL	SUMA GASTOS DE CAPITAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	E / D	F / D	D - F	(D/12)*#MES	F/K	
ACTIVOS DE LARGA DURACION (G-84 Y G-88)	6.799.812,52	0,00	6.799.812,52	18.371,00	18.371,00	18.371,00	0%	0%	6.781.441,52	2.266.604,17	1%	1.055.819,15
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	SUMA DE FINANCIAMIENTO	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	SUMA PARCIAL	E / D	F / D	D - F	(D/12)*#MES	F/K	
AMORTIZACION DEUDA PUBLICA												
PASIVO CIRCULANTE (G-97)	859,20	0,00	859,20	0,00	0,00	0,00	0%	0%	859,20	286,40	0%	
	25.558.286,09	0,00	25.558.286,09	1.608.349,10	1.608.349,10	1.608.349,10	6,29%	6,29%	23.949.936,99	8.519.428,70	18,88%	2.467.339,37
												9,65%

## NOTAS EXPLICATIVAS:

- 1.- Ejecucion Presupuestaria del Gasto al 30 de Abril de 2022 es del 6,29% respecto del Presupuesto Total
- 2.- Gastos Comprometidos (Contratos en ejecucion) \$ 2'467,339,37, Equivalente al 9,65%
- 3.- Ejecucion Total (Incluye contratos en Ejecucion) del 15,94% como Gestion Administrativa

### **Estrategias de Enseñanza.**

El objetivo principal es ayudar a los estudiantes a desarrollar de manera eficiente el aprendizaje, mediante los conocimientos necesarios, para lo cual, en el ambiente virtual, se ha incorporado material y herramientas que faciliten su desempeño educativo.

### **Recursos Necesarios**

Como recursos encontrar un video explicativo, lectura recomendada, diapositivas de los contenidos de la unidad correspondiente.

### **Ejercicios Propuestos.**

Como ejercicios propuestos tenemos:

- Consulta: Investigar sobre los objetivos del presupuesto.
- Lección acumulativa de todas las unidades estudiadas.
- Esta unidad se dio mediante tutoría asincrónica y Foro 4, donde se resolvió incógnitas y dudas por parte de los estudiantes, sobre el tema Elaboración y ejecución presupuestaria.
- En esta unidad se realiza la evolución parcial.

### **Evaluación**

Para la evaluación constante de actividades se ha establecido una rúbrica, la misma que consta en cada una de las tareas propuestas, para que los estudiantes puedan realizar las mismas de acuerdo a lo señalado y solicitado.

## UNIDAD 5. PRESUPUESTO DE VENTAS, ASPECTOS GENERALES.

### Objetivo

- Preparar el presupuesto de ventas, partiendo del pronóstico de ventas para la estimación de los ingresos de una organización.

### Resultados de aprendizaje

- Prepara el presupuesto de ventas, partiendo del pronóstico de ventas para la estimación de los ingresos de una organización.

### Contenidos Temáticos

<i>Unidad</i>	<i>Contenidos</i>
Presupuesto de ventas, Aspectos generales.	5.1. Aspectos generales e importancia 5.2. Objetivo de hacer un presupuesto de venta 5.3. Elementos que influyen en el cálculo de la previsión de los ingresos. 5.4. Presupuesto de promoción de ventas 5.5. Presupuesto de distribución y ventas

### 5.1. Aspectos Generales e Importancia

El presupuesto de ventas es una herramienta financiera que utiliza una empresa para prever y planificar las ventas futuras de sus productos o servicios, durante un período específico, generalmente un año. Este proceso es fundamental en la gestión financiera y la planificación estratégica de una empresa, ya que ayuda a establecer metas y objetivos realistas, asignar recursos de manera adecuada y evaluar el desempeño futuro.

#### Importancia:

El presupuesto de ventas es una herramienta fundamental en la gestión financiera y estratégica de una empresa. Su importancia radica en varios aspectos clave:

- **Planificación estratégica:** El presupuesto de ventas ayuda a una empresa a establecer metas y objetivos realistas para su crecimiento y desarrollo a corto y largo plazo. Permite que la dirección de la empresa tenga una visión clara de hacia dónde se dirige el negocio y cómo planea alcanzar sus metas.
- **Toma de decisiones:** Sirve como base para la toma de decisiones en áreas como la producción, el marketing, la inversión en activos y la contratación de personal. Al conocer las proyecciones de ventas, la empresa puede tomar decisiones informadas sobre cómo asignar recursos y estrategias para lograr sus metas.
- **Control y seguimiento:** El presupuesto de ventas proporciona una referencia con la que se pueden comparar las ventas reales a lo largo del período presupuestado. Esto permite identificar desviaciones entre lo planificado y lo real, lo que facilita la corrección oportuna de problemas y la adopción de medidas correctivas.
- **Asignación de recursos:** Ayuda a determinar cuántos recursos, como mano de obra, inventario y gastos de marketing, son necesarios para alcanzar los objetivos de ventas. Esto evita el uso ineficiente de recursos y garantiza que se utilicen de manera efectiva.
- **Evaluación del rendimiento:** El presupuesto de ventas permite evaluar el rendimiento de la empresa y del equipo de ventas en función de los objetivos establecidos. Esto proporciona una base objetiva para recompensar el desempeño sobresaliente y tomar medidas para mejorar el rendimiento insatisfactorio.
- **Comunicación interna:** Facilita la comunicación y la alineación de todos los departamentos de la empresa hacia un objetivo común. Cuando todos los empleados comprenden las metas de ventas, pueden trabajar juntos de manera más efectiva para lograr esos objetivos.
- **Negociación con inversores y prestamistas:** Los presupuestos de ventas sólidos pueden ser útiles al buscar financiamiento externo o al negociar con inversionistas. Demuestran un enfoque serio y planificado para el crecimiento empresarial, lo que puede aumentar la confianza de los posibles inversores o prestamistas.

- **Estabilidad financiera:** Al prever y planificar las ventas, la empresa puede evitar situaciones de flujo de efectivo negativo o insuficiente, lo que contribuye a mantener la estabilidad financiera y la continuidad del negocio”

## 5.2. Objetivo de hacer un presupuesto de venta



El objetivo principal de hacer un presupuesto de ventas es proporcionar una guía estructurada y planificada para las operaciones comerciales de una empresa. A través del proceso de presupuestación de ventas, una organización puede lograr varios objetivos clave:

1. **Establecer metas claras:** El presupuesto de ventas ayuda a la empresa a definir metas y objetivos específicos para su fuerza de ventas. Estas metas pueden basarse en el crecimiento deseado, la cuota de mercado, la expansión geográfica, la introducción de nuevos productos, entre otros.
2. **Planificación estratégica:** Facilita la planificación estratégica al alinear las metas de ventas con la estrategia general de la empresa. Permite a la dirección identificar las áreas clave de enfoque y asignar recursos de manera efectiva.
3. **Control y seguimiento:** Proporciona un marco para el seguimiento y el control del desempeño real en comparación con las metas establecidas. Esto permite a la empresa identificar desviaciones tempranas y tomar medidas correctivas.
4. **Asignación de recursos:** Ayuda a determinar cuántos recursos, como personal de ventas, presupuesto de marketing y gastos operativos, son necesarios para alcanzar los objetivos de ventas. Esto evita el uso ineficiente de recursos.
5. **Mejora de la toma de decisiones:** Proporciona información valiosa para la toma de decisiones informadas. Los datos y las proyecciones en el presupuesto de ventas pueden utilizarse para evaluar el impacto de diferentes estrategias y decisiones comerciales.
6. **Evaluación del rendimiento:** Facilita la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas y del equipo de marketing en función de las metas establecidas en el presupuesto. Permite reconocer y premiar el buen desempeño y abordar las deficiencias.

7. **Gestión de efectivo:** Ayuda en la gestión del flujo de efectivo al prever los ingresos de ventas y los gastos relacionados. Esto es crucial para garantizar que la empresa tenga suficiente liquidez para operar y para cumplir con sus obligaciones financieras.
8. **Comunicación y alineación:** Facilita la comunicación y la alineación de todos los departamentos de la empresa hacia un objetivo común. Cuando todos comprenden las metas de ventas, pueden trabajar juntos de manera más efectiva.
9. **Negociación y financiamiento:** Un presupuesto sólido puede ser útil al buscar financiamiento externo o al negociar con inversores o prestamistas. Demuestra un enfoque serio y planificado para el crecimiento empresarial”

### 5.3. Elementos que influyen en el cálculo de la previsión de los ingresos.



El cálculo de la previsión de ingresos de una empresa es un proceso importante que depende de varios elementos y factores que pueden influir en su precisión. Aquí están los elementos clave que influyen en el cálculo de la previsión de ingresos:

1. **Historial de ventas:** El rendimiento pasado de la empresa es un punto de partida importante para la previsión de ingresos. Analizar las ventas históricas proporciona información sobre las tendencias, estacionalidad y patrones de compra de los clientes.
2. **Tendencias del mercado:** El análisis del mercado, incluyendo el comportamiento del consumidor, las condiciones económicas y las tendencias de la industria, es esencial para entender cómo pueden cambiar las condiciones del mercado y afectar las ventas.
3. **Ciclo de ventas:** El ciclo de ventas de la empresa, desde la generación de prospectos hasta la conversión de clientes, afectará la velocidad y el momento en que se generen los ingresos. Esto es especialmente importante en industrias con ventas largas o ciclos de ventas irregulares.
4. **Estrategias de marketing y ventas:** Las estrategias de marketing y ventas de la empresa, como campañas publicitarias, promociones, lanzamiento de nuevos

- productos o expansión a nuevos mercados, pueden tener un impacto directo en las ventas futuras.
5. **Estacionalidad:** Muchos negocios experimentan patrones de ventas estacionales. Deben considerar cómo estos ciclos estacionales afectarán los ingresos a lo largo del año.
  6. **Crecimiento del mercado:** Si el mercado en el que opera la empresa está en crecimiento, esto puede proporcionar oportunidades para aumentar las ventas. Por otro lado, en mercados maduros, el crecimiento puede ser más lento.
  7. **Competencia:** La intensidad de la competencia en el mercado puede influir en la cuota de mercado y, por lo tanto, en las ventas. La empresa debe considerar cómo se comparan sus productos o servicios con los de la competencia.
  8. **Eventos externos:** Eventos externos imprevisibles, como desastres naturales, cambios legislativos o crisis económicas, pueden tener un impacto significativo en las ventas y deben ser considerados en la previsión.
  9. **Feedback del cliente:** La retroalimentación de los clientes, las encuestas y los comentarios pueden proporcionar información valiosa sobre sus necesidades y expectativas, lo que puede influir en las estrategias de ventas y marketing.
  10. **Capacidad de producción y suministro:** La capacidad de la empresa para producir y suministrar productos o servicios en la cantidad y calidad requeridas influirá en su capacidad para cumplir con la demanda del mercado y, por lo tanto, en los ingresos.
  11. **Canales de distribución:** La eficacia de los canales de distribución utilizados para llevar los productos o servicios al mercado también puede afectar las ventas y la disponibilidad de productos para los clientes.
  12. **Presupuesto de marketing y ventas:** La asignación de recursos financieros para actividades de marketing y ventas, como publicidad, promociones y ventas directas, tendrá un impacto directo en la capacidad de atraer y retener clientes.

13. **Datos internos y análisis:** Utilizar análisis de datos internos, como KPIs de ventas y métricas de conversión, proporciona información específica sobre el rendimiento actual de la empresa y puede guiar las proyecciones futuras.

#### 5.4 Presupuesto de promoción de ventas

Una empresa de manufactura, produce las siguientes prendas:

Línea	P. Unitario
Jeans de mujer	\$ 21,00
Overoles de hombre	\$ 32,00
Calentadores de niño	\$ 15,00
Faldas	\$ 12,00

Ene-mar

2024

Producto	Presupuesto	Real	Diferencia	Real			
Jeans de mujer	450	500	50	175	675	236	911
Overoles de hombre	515	490	-25	172	662	232	893
Calentadores de niño	193	185	-8	65	250	87	337
Faldas	200	190	-10	67	257	90	346

PRODUCTO	Ene-Mar2024			Ab-Jun2024			Jul-Sep2024			Oct-Dic2024		
	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia
Jeans de mujer	9.450,00	10.500,00	1.050,00	12.757,50	14.175,00	1.417,50	17.222,63	19.136,25	1.913,63	23.250,54	19.556,25	-3.694,29
Overoles de hombre	16.480,00	15.680,00	-800,00	22.248,00	21.168,00	-1.080,00	30.034,80	28.576,80	-1.458,00	40.546,98	28.832,80	-11.714,18
Calentadores de niño	2.895,00	2.775,00	-120,00	5.790,00	3.746,25	-2.043,75	7.816,50	5.057,44	-2.759,06	10.552,28	5.207,44	-5.344,84
Faldas	2.400,00	2.280,00	-120,00	3.240,00	3.078,00	-162,00	4.374,00	4.155,30	-218,70	5.904,90	4.407,30	-1.497,60

### Costos y Presupuesto de Producción

Producto	Oct-Dic 2024			
	Ventas Presupuestadas	IF (+)	II (-)	Producción estimada
Jeans de mujer	911	25	5	931
Overoles de hombre	893	15	7	901
Calentadores de niño	337	10	0	347
Faldas	346	21	0	367

## 5.5 Presupuesto de distribución y ventas

### Proyección de Ventas

#### a. Estimación de Ventas

- **Análisis de Mercado:** Considera la demanda del mercado, la competencia, y las tendencias.
- **Historial de Ventas:** Usa datos históricos para proyectar futuros ingresos.
- **Objetivos de Ventas:** Establece metas a corto y largo plazo.

#### b. Segmentación de Ventas

- **Segmento de Clientes:** Identifica los diferentes grupos de clientes a los que vas a vender.
- **Productos o Servicios:** Desglosa las proyecciones por tipo de producto o servicio.

#### c. Temporada y Tendencias

- **Estacionalidad:** Ajusta las proyecciones según las variaciones estacionales.
- **Tendencias de Mercado:** Considera cómo las tendencias actuales pueden afectar las ventas.

## 2. Presupuesto de Distribución

#### a. Canales de Distribución

- **Canales Directos:** Ventas en línea, tiendas propias, etc.
- **Canales Indirectos:** Distribuidores, minoristas, agentes, etc.

#### b. Costos de Distribución

- **Transporte:** Costos de envío y logística.
- **Almacenamiento:** Costos asociados al almacenamiento de inventarios.
- **Manejo de Inventario:** Costos relacionados con la gestión del inventario y el almacenamiento.

### c. Estrategias de Distribución

- **Cobertura Geográfica:** Define las áreas geográficas donde distribuirás tus productos.
- **Frecuencia de Entregas:** Establece la frecuencia de entregas a clientes y distribuidores.

## 3. Gastos de Marketing y Ventas

### a. Estrategias de Marketing

- **Publicidad:** Presupuesto para anuncios en diferentes medios (TV, radio, digital, etc.).
- **Promociones:** Costos de descuentos, cupones, y otras ofertas especiales.
- **Marketing Digital:** Costos de campañas en redes sociales, SEO, PPC, etc.

### b. Costos de Ventas

- **Salarios de Personal de Ventas:** Incluye sueldos, comisiones y beneficios.
- **Capacitación:** Costos asociados a la formación de personal de ventas.
- **Herramientas de Ventas:** Costos de software y herramientas necesarias para el proceso de ventas.

### Estrategias de enseñanza.

El objetivo principal es ayudar a los estudiantes a desarrollar de manera eficiente el aprendizaje, mediante los conocimientos necesarios, para lo cual, en el ambiente virtual, se ha incorporado material y herramientas que faciliten su desempeño educativo.

### Recursos Necesarios

Como recursos encontrar un video explicativo, lectura recomendada, diapositivas de los contenidos de la unidad correspondiente.

### Ejercicios propuestos.

Como ejercicios propuestos tenemos:

- Realizar un presupuesto de ventas
- Consulta: Investigar los objetivos del presupuesto de ventas.
- Subir en formato Pdf
- Respetar la fecha establecida para subir la tarea

## **Evaluación**

Para la evaluación constante de actividades se ha establecido una rúbrica, la misma que consta en cada una de las tareas propuestas, para que los estudiantes puedan realizar las mismas de acuerdo a lo señalado y solicitado.

## UNIDAD 6. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERACIONALES

### Objetivo

- Preparar el presupuesto de producción y gastos operacionales mediante los mecanismos de planificación para anticipar los resultados y prever decisiones futuras según los posibles escenarios.

### Resultados de aprendizaje

- Prepara el presupuesto de producción y gastos operacionales mediante los mecanismos de planificación para anticipar los resultados y prever decisiones futuras según los posibles escenarios.

### Contenidos Temáticos

<i>Unidad</i>	<i>Contenidos</i>
Presupuesto de ventas, Aspectos generales.	6.1. Aspectos generales del presupuesto de producción 6.2. Importancia del presupuesto de producción 6.3. ¿Qué se necesita para elaborar un presupuesto de producción? 6.4. Fórmula para el presupuesto de producción 6.5. Clasificación del presupuesto de producción

#### 6.1. Aspectos Generales del Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción es una herramienta esencial en la planificación financiera y operativa de una empresa. Se trata de un plan detallado que establece la cantidad de

productos o unidades que una empresa debe fabricar durante un período específico para satisfacer la demanda proyectada y mantener los niveles de inventario deseados. En resumen, el presupuesto de producción responde a la pregunta: "¿Cuántos productos debemos fabricar?"

El proceso de elaboración de un presupuesto de producción implica tomar en cuenta diversos factores, como las ventas proyectadas, los niveles de inventario, la capacidad de producción disponible y los costos asociados con la fabricación de productos.

### **Aspectos clave del Presupuesto de Producción**

1. **Ventas proyectadas:** Se basa en estimaciones de ventas futuras, que pueden derivarse de análisis de mercado, historiales de ventas pasadas, tendencias y otros factores relevantes.
2. **Inventario inicial:** Es la cantidad de productos en stock al comienzo del período presupuestario. Este inventario puede provenir del período anterior o de una acumulación de productos.
3. **Inventario final deseado:** Representa la cantidad de productos que la empresa desea tener en stock al final del período presupuestario. Esto se basa en políticas de inventario y metas comerciales.
4. **Costos de producción:** Incluyen los costos directos de fabricación, como materiales, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.
5. **Capacidad de producción:** Evalúa la capacidad de producción disponible, es decir, cuántos productos se pueden fabricar en un período determinado, dadas las limitaciones de recursos como la mano de obra, las máquinas y el tiempo.

El presupuesto de producción es parte integral del proceso de planificación presupuestaria más amplio de una empresa, que incluye otros presupuestos, como el de ventas, el de compras y el de gastos operativos. La coordinación entre estos presupuestos es esencial para asegurar una planificación eficaz y una gestión eficiente de los recursos empresariales.

## 6.2. Importancia del Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción es una herramienta crucial en la gestión financiera y operativa de una empresa. Su importancia radica en varios aspectos clave que contribuyen al éxito y la eficiencia del negocio. Aquí tienes algunos de los motivos por los que el presupuesto de producción es importante:

1. **Planificación estratégica:** El presupuesto de producción permite a la empresa establecer objetivos y metas específicas para su producción a corto y largo plazo. Esto facilita la alineación de la producción con la estrategia global de la empresa.
2. **Coordinación de recursos:** Ayuda a determinar cuántos recursos se necesitarán, como materias primas, mano de obra y capacidad de producción, para cumplir con los niveles de producción planificados.
3. **Control de costos:** Al estimar y planificar los costos de producción, el presupuesto de producción contribuye a controlar los gastos y maximizar la eficiencia operativa.
4. **Optimización de la capacidad de producción:** Permite aprovechar al máximo la capacidad de producción de la empresa al garantizar que esté en línea con la demanda del mercado. Esto evita la subutilización o sobrecarga de recursos.
5. **Gestión de inventario:** Ayuda a mantener niveles de inventario adecuados, evitando tanto la escasez de productos como el exceso de inventario, lo que puede ser costoso.

## 6.3. ¿Qué se necesita para elaborar un presupuesto de producción?

Para elaborar un presupuesto de producción eficaz, se requiere una planificación cuidadosa y la recopilación de datos precisos. Aquí están los pasos y elementos clave necesarios para crear un presupuesto de producción:

1. **Datos Históricos:** Reúne información histórica sobre la producción de la empresa, como datos de producción pasados, niveles de inventario y ventas. Esta información servirá como base para las proyecciones futuras.

2. **Pronósticos de ventas:** Establece pronósticos de ventas realistas para el período presupuestario. Estos pronósticos deben basarse en investigaciones de mercado, tendencias históricas, análisis de la competencia y otros factores relevantes.
3. **Escenarios y contingencias:** Anticipa posibles desviaciones en la producción debido a problemas operativos, retrasos en la cadena de suministro o cambios en la demanda del mercado. Planifica contingencias para adaptarte a estas situaciones.
4. **Programación de la producción:** Crea un plan de producción detallado que indique cuántos productos se fabricarán en cada período dentro del período presupuestario. Garantizar que este plan sea realista y pueda cumplirse.
5. **Revisión y ajuste:** Revisa y ajusta el presupuesto de producción según sea necesario para garantizar que sea coherente con los objetivos y las limitaciones de la empresa. Esto debe hacerse de manera regular a lo largo del período presupuestario.
6. **Coordinación con otros departamentos:** Asegúrate de que el presupuesto de producción esté alineado con otros presupuestos, como el presupuesto de ventas, el presupuesto de compras y el presupuesto de mano de obra, para garantizar una planificación coherente y eficiente en toda la empresa.
7. **Plan estratégico:** Comprende los objetivos estratégicos de la empresa y cómo la producción contribuirá a alcanzarlos. Esto ayudará a definir los volúmenes de producción necesarios.
8. **Capacidad de producción:** Evalúa la capacidad de producción actual de la empresa, teniendo en cuenta las limitaciones de recursos como mano de obra, maquinaria y espacio. Esto determinará la cantidad máxima que se puede producir.
9. **Ciclos de producción:** Considera los tiempos de producción y los ciclos necesarios para fabricar los productos. Esto ayudará a programar la producción de manera eficiente.
10. **Inventario inicial y final:** Determina el nivel de inventario inicial de productos terminados y el nivel de inventario deseado al final del período presupuestario. Esto influye en la cantidad de productos que se deben producir.
11. **Costos de producción:** Calcula los costos asociados con la producción, que incluyen costos de materiales, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y otros gastos relacionados con la producción.

#### 6.4. Fórmula para el presupuesto de producción

El presupuesto de producción se basa en una serie de cálculos y estimaciones que pueden variar según la naturaleza y las necesidades específicas de la empresa. Sin embargo, hay una fórmula general que puede ayudarte a calcular la producción necesaria en función de

$$\begin{array}{r} \text{Unidades que se tienen previsto vender} \\ + \quad \text{Unidades que se desean} \\ \quad \text{mantener en inventario} \\ - \quad \text{Unidades en inventario (inicial)} \\ \hline \text{Cantidad que se debe de producir} \end{array}$$

varios factores clave. La fórmula básica para calcular el presupuesto de producción es la siguiente:

**Producción necesaria = Ventas proyectadas + Inventario final deseado - Inventario inicial**

**Ventas proyectadas:** Este es el número de unidades que se espera vender durante el período presupuestario. Debes calcularlo utilizando pronósticos de ventas, análisis de mercado y otros factores relevantes.

**Inventario final deseado:** Es la cantidad de productos que deseas tener en inventario al final del período presupuestario. Esto depende de la política de inventario de la empresa y las demandas del mercado.

**Inventario inicial:** Representa la cantidad de productos que tienes en inventario al comienzo del período presupuestario.

## 6.5. Clasificación del presupuesto de producción

### 1. Según el horizonte temporal:

**Presupuesto a largo plazo:** Se planifican las operaciones de producción para un período superior a un año. Suelen estar más enfocados en la expansión de la capacidad de producción y la inversión en activos a largo plazo.

**Presupuesto a corto plazo:** Se centran en la producción y la planificación operativa a lo largo de un año o menos. Suelen ser más detallados y están más orientados a la gestión de recursos y la producción actual.

### 2. Según el nivel de detalle:

**Presupuesto maestro de producción:** Es un plan global que establece las metas generales de producción para un período específico. Proporciona una visión general de los volúmenes de producción sin entrar en detalles operativos específicos.

**Presupuesto detallado de producción:** Es más específico y se centra en detalles operativos, como la programación de la producción diaria o semanal, la asignación de recursos y la gestión de inventario.

### 3. Según el enfoque de producción:

**Presupuesto de producción continua:** Se utiliza en empresas que fabrican productos en forma continua, como en la producción en masa. El enfoque principal es mantener un flujo de producción constante y eficiente.

**Presupuesto de producción intermitente:** Se aplica en empresas que fabrican productos en lotes o de manera intermitente. Aquí, la producción se planifica de acuerdo con la demanda y las necesidades del mercado.

### 4. Según el método de producción:

**Presupuesto de producción por órdenes:** Se utiliza en empresas que producen productos bajo pedido o en lotes específicos según las solicitudes de los clientes. La producción se planifica según las órdenes de compra o los pedidos recibidos.

**Presupuesto de producción por procesos:** Se aplica en empresas con líneas de producción continuas, donde los productos se fabrican a través de un proceso continuo. Aquí, se planifica la producción en función de la capacidad de procesamiento.

5. **Según la relación con otros presupuestos:**

**Presupuesto de producción independiente:** Se desarrolla de forma separada de otros presupuestos, como el de ventas o el de compras. Se utiliza cuando la producción no está directamente relacionada con las ventas proyectadas.

**Presupuesto de producción integrado:** Se elabora en conjunto con otros presupuestos, como el de ventas y el de compras. Existe una estrecha relación entre estos presupuestos para garantizar una planificación coherente y eficiente.

## PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

## Cálculo de costo de producción

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>MATERIAS PRIMAS</b>												
Inventario Inicial	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.500,00
Compras	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.500,00	\$ 7.000,00	\$ 7.500,00
<b>Total de Materias Primas</b>	<b>\$ 3.000,00</b>	<b>\$ 3.500,00</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>\$ 6.000,00</b>	<b>\$ 7.000,00</b>	<b>\$ 8.000,00</b>	<b>\$ 9.000,00</b>	<b>\$ 9.500,00</b>	<b>\$ 11.000,00</b>	<b>\$ 12.000,00</b>	<b>\$ 13.000,00</b>	<b>\$ 14.000,00</b>
Inventario Final de Materias Primas	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.500,00	\$ 4.000,00	\$ 4.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.500,00	\$ 7.000,00	\$ 7.500,00
<b>COSTO MATERIA PRIMA</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 2.500,00</b>	<b>\$ 3.000,00</b>	<b>\$ 3.500,00</b>	<b>\$ 4.000,00</b>	<b>\$ 4.500,00</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>\$ 5.500,00</b>	<b>\$ 6.000,00</b>	<b>\$ 6.500,00</b>
<b>MANO DE OBRA</b>												
Mano de Obra Directa	\$ 1.356,00	\$ 1.399,00	\$ 1.543,00	\$ 1.310,00	\$ 1.419,00	\$ 1.481,00	\$ 1.487,00	\$ 1.496,00	\$ 1.433,00	\$ 1.454,00	\$ 1.440,00	\$ 1.521,00
<b>COSTOS DE FABRICACIÓN</b>												
Costos de Fabricación	\$ 917,00	\$ 1.024,00	\$ 1.196,00	\$ 1.033,00	\$ 1.344,00	\$ 945,00	\$ 1.325,00	\$ 1.129,00	\$ 1.002,00	\$ 912,00	\$ 1.271,00	\$ 1.124,00
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 3.773,00</b>	<b>\$ 3.923,00</b>	<b>\$ 4.739,00</b>	<b>\$ 4.843,00</b>	<b>\$ 5.763,00</b>	<b>\$ 5.926,00</b>	<b>\$ 6.812,00</b>	<b>\$ 7.125,00</b>	<b>\$ 7.435,00</b>	<b>\$ 7.866,00</b>	<b>\$ 8.711,00</b>	<b>\$ 9.145,00</b>
<b>PRODUCCIÓN MENSUAL</b>	<b>\$ 3.479,00</b>	<b>\$ 3.439,00</b>	<b>\$ 3.485,00</b>	<b>\$ 3.468,00</b>	<b>\$ 3.393,00</b>	<b>\$ 3.277,00</b>	<b>\$ 3.497,00</b>	<b>\$ 3.466,00</b>	<b>\$ 3.239,00</b>	<b>\$ 3.331,00</b>	<b>\$ 3.317,00</b>	<b>\$ 3.398,00</b>
<b>COSTOS UNITARIOS MENSUALES</b>	<b>\$ 1,08</b>	<b>\$ 1,14</b>	<b>\$ 1,36</b>	<b>\$ 1,40</b>	<b>\$ 1,70</b>	<b>\$ 1,81</b>	<b>\$ 1,95</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,30</b>	<b>\$ 2,36</b>	<b>\$ 2,63</b>	<b>\$ 2,69</b>
<b>COSTO UNITARIO MATERIAS PRIMAS</b>	<b>\$ 0,43</b>	<b>\$ 0,44</b>	<b>\$ 0,57</b>	<b>\$ 0,72</b>	<b>\$ 0,88</b>	<b>\$ 1,07</b>	<b>\$ 1,14</b>	<b>\$ 1,30</b>	<b>\$ 1,54</b>	<b>\$ 1,65</b>	<b>\$ 1,81</b>	<b>\$ 1,91</b>
<b>COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA</b>	<b>\$ 0,39</b>	<b>\$ 0,41</b>	<b>\$ 0,44</b>	<b>\$ 0,38</b>	<b>\$ 0,42</b>	<b>\$ 0,45</b>	<b>\$ 0,43</b>	<b>\$ 0,43</b>	<b>\$ 0,44</b>	<b>\$ 0,44</b>	<b>\$ 0,43</b>	<b>\$ 0,45</b>
<b>COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN</b>	<b>\$ 0,26</b>	<b>\$ 0,30</b>	<b>\$ 0,34</b>	<b>\$ 0,30</b>	<b>\$ 0,40</b>	<b>\$ 0,29</b>	<b>\$ 0,38</b>	<b>\$ 0,33</b>	<b>\$ 0,31</b>	<b>\$ 0,27</b>	<b>\$ 0,38</b>	<b>\$ 0,33</b>

### **Estrategias de enseñanza.**

El objetivo principal es ayudar a los estudiantes a desarrollar de manera eficiente el aprendizaje, mediante los conocimientos necesarios, para lo cual, en el ambiente virtual, se ha incorporado material y herramientas que faciliten su desempeño educativo.

### **Recursos Necesarios**

Como recursos encontrar un video explicativo, lectura recomendada, diapositivas de los contenidos de la unidad correspondiente.

### **Ejercicios propuestos.**

Como ejercicios propuestos tenemos:

- Realizar un presupuesto de ventas
- Cuestionario sobre todos temas
- Consulta: Investigar sobre el presupuesto de producción
- Subir en formato Pdf
- Respetar la fecha establecida para subir la tarea

### **Evaluación**

Para la evaluación constante de actividades se ha establecido una rubrica, la misma que consta en cada una de las tareas propuestas, para que los estudiantes puedan realizar las mismas de acuerdo a lo señalado y solicitado.

## UNIDAD 7. PRESUPUESTO DE CAPITAL Y FLUJO DE TESORERÍA

### Objetivo

- Preparar el presupuesto de capital y flujo de tesorería aplicando el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo de una organización para prever la disponibilidad futura del efectivo (déficit o excedente) y beneficiar la toma de decisiones.

### Resultados de Aprendizaje

- Preparar el presupuesto de capital y flujo de tesorería aplicando el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo de una organización para prever la disponibilidad futura del efectivo (déficit o excedente) y beneficiar la toma de decisiones.

### Contenidos Temáticos

<b>Unidad</b>	<b>Contenidos</b>
Presupuesto de ventas, Aspectos generales.	7.1. Presupuesto de capital, contextualización 7.2. Pasos para elaborar el flujo de efectivo 7.3. Presupuesto de Inversión 7.4. Proyecciones Financieras 7.5. Flujos de Inversión

#### 7.1. Presupuesto de Capital, Contextualización

El presupuesto de capital, se lo conoce como presupuesto de inversión o presupuesto de gasto de capital, es una herramienta financiera que las organizaciones aplican para planificar y controlar sus inversiones en activos a largo plazo. Estas inversiones suelen tener un horizonte temporal extendido y están diseñadas para generar beneficios a lo largo plazo.

**Objetivo:** El objetivo principal del presupuesto de capital es ayudar a la empresa a tomar decisiones con información de cómo asignar sus recursos financieros a proyectos de inversión que sean estratégicamente importantes y que generen un rendimiento económico.

### Aspectos clave del Presupuesto de Capital



Los elementos clave de un presupuesto de capital incluyen:

1. **Identificación de proyectos:** En esta etapa, la empresa identifica y evalúa diferentes proyectos o inversiones potenciales que podrían incluir la adquisición de activos fijos (como maquinaria, edificios, vehículos), proyectos de expansión, investigación y desarrollo, entre otros.
2. **Evaluación de Proyectos:** Cada proyecto potencial se somete a un análisis financiero detallado. Se utilizan técnicas como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de recuperación de la inversión y otros indicadores financieros para evaluar la rentabilidad y viabilidad de cada proyecto.
3. **Selección de Proyectos:** Basándose en los resultados de la evaluación, la empresa selecciona los proyectos que mejor se alinean con sus objetivos estratégicos y que ofrecen el mejor retorno de la inversión. Esto implica tomar decisiones sobre cuáles proyectos deben aprobarse y cuáles deben rechazarse.
4. **Presupuesto de Gastos de Capital:** Una vez que se seleccionan los proyectos, se crea un presupuesto detallado que incluye los costos estimados de cada inversión a lo largo del tiempo. Esto ayuda a la empresa a planificar cómo asignará sus recursos financieros en el futuro.
5. **Seguimiento y Control:** A medida que se llevan a cabo los proyectos, se realiza un seguimiento constante para asegurarse de que se mantengan dentro del presupuesto y se cumplan los plazos previstos. Si surgen desviaciones significativas, se pueden tomar medidas correctivas.

## 7.2. Pasos para Elaborar el Flujo de Efectivo

Elaborar un flujo de efectivo es esencial para comprender cómo se manejan los recursos financieros en un negocio o proyecto a lo largo del tiempo. Aquí tienes los pasos para elaborar un flujo de efectivo:

**1. Definir el período de tiempo:** Decide el período de tiempo que deseas analizar. Puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo de tus necesidades y de la naturaleza de tu negocio.

**2. Identificar las fuentes de efectivo:** Enumera todas las fuentes de ingresos de tu negocio. Esto puede incluir ventas, ingresos por intereses, inversiones, préstamos o cualquier otra entrada de efectivo.

**3. Enumerar los flujos de efectivo de operaciones:** Identifica y registra todos los flujos de efectivo relacionados con las operaciones de tu negocio. Esto puede incluir el pago de proveedores, salarios, impuestos, gastos de alquiler, gastos de marketing y otros gastos operativos.

**4. Considerar flujos de efectivo de inversión:** Registra los flujos de efectivo relacionados con inversiones en activos a largo plazo, como la compra de equipos, la expansión de instalaciones o la adquisición de inversiones. Esto incluye el desembolso inicial y cualquier flujo de efectivo futuro relacionado con estas inversiones.

**5. Incluir flujos de efectivo de financiamiento:** Registra cualquier entrada o salida de efectivo relacionada con financiamiento, como préstamos, amortizaciones de deudas, emisiones de acciones o distribuciones de dividendos.

**6. Calcular el saldo de efectivo inicial:** Comienza con el saldo de efectivo al principio del período que se está analizando. Este puede ser el saldo la cuenta bancaria o el saldo de efectivo en libros al comienzo del período.

**7. Realizar cálculos mensuales o periódicos:** Para cada período en tu análisis (por ejemplo, cada mes) realiza los siguientes cálculos:

**Ingresos netos de operaciones:** Resta los flujos de efectivo relacionados con las operaciones de los gastos operativos.

**Flujos de efectivo netos de inversión:** Resta los flujos de efectivo relacionados con inversiones en activos a largo plazo.

**Flujos de efectivo netos de financiamiento:** Suma los flujos de efectivo relacionados con financiamiento (entradas y salidas).

**Saldo de efectivo al final del período:** Suma el saldo de efectivo inicial con el ingreso neto de operaciones, los flujos de efectivo netos de inversión y los flujos de efectivo netos de financiamiento.

**8. Analizar y proyectar:** Examina los resultados de tu flujo de efectivo y evalúa la salud financiera del negocio. Identifica patrones, tendencias y posibles problemas de liquidez, esta información para tomar decisiones financieras informadas y planificar para el futuro.

**9. Realizar ajustes:** Si existen problemas de liquidez o desviaciones significativas, se debe considerar hacer ajustes en tus operaciones, inversiones o financiamiento para mejorar la gestión de efectivo.

**10. Actualizar regularmente:** El flujo de efectivo es una herramienta dinámica. Debe ser actualizado regularmente para mantenerlo relevante y efectivo en la toma de decisiones financieras.

### **Proyecciones Financieras**

- Las proyecciones financieras son estimaciones o predicciones que una empresa realiza sobre sus resultados financieros futuros. Estas proyecciones se basan en datos históricos, supuestos y análisis financiero, y son fundamentales para la planificación estratégica y la toma de decisiones.
- Las proyecciones financieras pueden abarcar diferentes períodos de tiempo, como el corto plazo (generalmente de uno a dos años) o el largo plazo (cinco años o más), y pueden incluir varios aspectos clave de la salud financiera de una empresa, como ingresos, gastos, flujo de efectivo, activos y pasivos.

### **Flujo de Inversión**

Los flujos de inversión se refieren a los movimientos de efectivo relacionados con la adquisición o disposición de activos de inversión a largo plazo, como acciones, bonos,

propiedades, maquinaria, equipos y otras inversiones de capital. Estos flujos representan los desembolsos o ingresos de efectivo que una entidad experimenta cuando invierte en activos a largo plazo o cuando vende o liquida dichas inversiones.

Los flujos de inversión pueden ser tanto positivos como negativos, dependiendo de si la entidad está comprando o vendiendo activos de inversión. Aquí hay dos ejemplos:

1. **Flujo de Inversión Positivo:** Cuando una empresa adquiere activos de inversión, como comprar una nueva fábrica o invertir en acciones de otra empresa, genera un flujo de inversión positivo, ya que está utilizando efectivo para realizar una inversión a largo plazo.
2. **Flujo de Inversión Negativo:** Cuando una empresa vende activos de inversión, como vender una propiedad que ya no necesita o vender acciones de una empresa en la que había invertido previamente, genera un flujo de inversión negativo, ya que está recibiendo efectivo por la desinversión de activos a largo plazo.

Los flujos de inversión se refieren a los movimientos de efectivo relacionados con la adquisición o disposición de activos de inversión a largo plazo, como acciones, bonos, propiedades, maquinaria, equipos y otras inversiones de capital. Estos flujos representan los desembolsos o ingresos de efectivo que una entidad experimenta cuando invierte en activos a largo plazo o cuando vende o liquida dichas inversiones.

Los flujos de inversión pueden ser tanto positivos como negativos, dependiendo de si la entidad está comprando o vendiendo activos de inversión. Aquí hay dos ejemplos:

1. **Flujo de Inversión Positivo:** Cuando una empresa adquiere activos de inversión, como comprar una nueva fábrica o invertir en acciones de otra empresa, genera un flujo de inversión positivo, ya que está utilizando efectivo para realizar una inversión a largo plazo.
2. **Flujo de Inversión Negativo:** Cuando una empresa vende activos de inversión, como vender una propiedad que ya no necesita o vender acciones de una empresa en la que había invertido previamente, genera un flujo de inversión negativo, ya que está recibiendo efectivo por la desinversión de activos a largo plazo.

## 7.3. Presupuesto de Inversión

Presupuesto Inicial de Emprendimiento			
	Estimado	Real	Diferencia
<b>Financiamiento</b>			
<b>Inversores</b>			
Co-Fundador 1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 0,00
Co-Fundador 2	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 0,00
Inversor 1	\$ 150.000,00	\$ 200.000,00	\$ 50.000,00
Inversor 2	\$ 320.000,00	\$ 290.000,00	\$ -30.000,00
Otro	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 520.000,00</b>	<b>\$ 540.000,00</b>	<b>↑ \$ 20.000,00</b>
<b>Préstamos</b>			
Préstamos del Banco 1	\$ 15.000,00	\$ 25.000,00	\$ 10.000,00
Préstamos del Banco 2	\$ 20.000,00	\$ 5.000,00	\$ -15.000,00
Préstamo no bancario	\$ 3.000,00	\$ 1.000,00	\$ -2.000,00
<b>Total Préstamos</b>	<b>\$ 38.000,00</b>	<b>\$ 31.000,00</b>	<b>↓ -\$ 7.000,00</b>
<b>Otro Financiamiento</b>			
Subvención Estado	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00
Otros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total Otro Financiamiento</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>↑ \$ 4.000,00</b>
<b>Total Financiamiento</b>	<b>\$ 559.000,00</b>	<b>\$ 576.000,00</b>	<b>↑ \$ 17.000,00</b>
<b>Costos</b>			
<b>Costos de única vez</b>			
Publicidad por apertura	\$ 1.000,00	\$ 2.500,00	\$ 1.500,00
Sitio online del negocio	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 0,00
Desarrollo de la Marca	\$ 1.000,00	\$ 2.100,00	\$ 1.100,00
Remodelaje de Inmueble	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ -1.000,00
Tarjetas de Negocio	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ -1.000,00
Licencias y permisos	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 200,00
Compras de Hardware y Software	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00
Decoración	\$ 5.000,00	\$ 500,00	\$ -4.500,00
Tarifas de servicios Legales	\$ 3.000,00	\$ 3.200,00	\$ 200,00
Máquinas y equipamiento	\$ 5.500,00	\$ 5.000,00	\$ -500,00
Muebles de oficina	\$ 1.900,00	\$ 2.100,00	\$ 200,00
Efectivo Operativo (Capital de trabajo)	\$ 1.000,00	\$ 900,00	\$ -100,00
Punto de venta de Software/Hardware (Posnet)	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Reserva por contingencias	\$ 5.000,00	\$ 1.000,00	\$ -4.000,00
Instalación de sistema de seguridad	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 0,00
Configuración, instalación y servicios de consulto	\$ 1.200,00	\$ 1.400,00	\$ 200,00
Cartel	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00
Inventario Inicial	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 0,00
Teléfono	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 0,00
Herramientas y suministros varios	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 0,00
Viajes	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ -300,00
Vehículo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros 1	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Costos Fijos Totales</b>	<b>\$ 42.200,00</b>	<b>\$ 39.400,00</b>	<b>↓ -\$ 2.800,00</b>
<b>Costo Mensual Promedio</b>			
Salario Fundadores	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 0,00
Salario Empleados	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 0,00
Publicidad (internet, diarios, etc)	\$ 1.500,00	\$ 1.000,00	\$ 500,00
Seguro de negocio	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 0,00
Seguro de vehículos	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 0,00
Conexión de internet	\$ 700,00	\$ 900,00	\$ -200,00
Crédito y Préstamos intereses y monto	\$ 5.300,00	\$ 5.300,00	\$ 0,00
Servicios legales y contables	\$ 3.700,00	\$ 3.900,00	\$ -200,00
Suministros	\$ 2.100,00	\$ 1.800,00	\$ 300,00
Teléfono	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 0,00
Gastos relacionados al sitio web	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 0,00
Otros 1			-
<b>Costo Mensual Promedio</b>	<b>\$ 141.450,00</b>	<b>\$ 141.050,00</b>	<b>↑ \$ 400,00</b>
<b>Número de meses</b>	<b>4</b>		
<b>Total Costo mensual Promedio</b>	<b>\$ 565.800,00</b>	<b>\$ 564.200,00</b>	<b>↑ \$ 1.600,00</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 608.000,00</b>	<b>\$ 603.600,00</b>	<b>↓ -\$ 1.200,00</b>
<b>Resultado de la estimación Inversión vs Costos</b>	<b>-\$ 49.000,00</b>	<b>-\$ 27.600,00</b>	<b>\$ 18.200,00</b>

## **Estrategias de Aprendizaje**

El objetivo principal es ayudar a los estudiantes a desarrollar de manera eficiente el aprendizaje, mediante los conocimientos necesarios, para lo cual, en el ambiente virtual, se ha incorporado material y herramientas que faciliten su desempeño educativo.

## **Recursos Necesarios**

Como recursos encontrar un video explicativo, lectura recomendada, diapositivas de los contenidos de la unidad correspondiente.

## **Ejercicios propuestos.**

Como ejercicios propuestos tenemos:

- Realizar un presupuesto de inversión
- Lección complementaria de las unidades estudiadas
- Cuestionario de repaso
- Subir en formato Pdf
- Respetar la fecha establecida para subir la tarea
- En esta unidad se desarrolla la Evaluación final del semestre.

## **Evaluación**

Para la evaluación constante de actividades se ha establecido una rubrica, la misma que consta en cada una de las tareas propuestas, para que los estudiantes puedan realizar las mismas de acuerdo a lo señalado y solicitado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bermúdez, M., & Samaniego, C. (2015). Análisis del presupuesto general del Estado Ecuatoriano respecto del precio del petróleo en el periodo 2012-2015. [Analysis of the general budget of the Ecuadorian State regarding the price of oil in the period 2012-2015]. Recuperado de <https://n9.cl/95kr>
- Córdova, E. L., Narváez, C., & Erazo, J. C. (2020). Análisis de la recaudación de patentes municipales y plan de mejora para el GAD Intercultural del Cantón Cañar. [Analysis of the collection of municipal patents and improvement plan for the Intercultural GAD of the Canton of Cañar]. Dominio de las Ciencias, 224-251. doi: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1147>
- Fagilde, Carlos. (2019), Presupuesto Empresarial Un enfoque practico para el aula Material de apoyo instruccional para estudiantes de las Carreras de Administración Contaduría, V.P.D.S. Varinas. [https://apolo.istcge.com/campus/pluginfile.php/15740/mod\\_resource/content/2/Manual%20de%20Sistema%20de%20Presupuesto.pdf](https://apolo.istcge.com/campus/pluginfile.php/15740/mod_resource/content/2/Manual%20de%20Sistema%20de%20Presupuesto.pdf)
- López Hernández D, Thompson Bonilla MdR. Apoyo financiero para fomentar el desarrollo de proyectos de investigación para la salud. Rev Esp Med Quir [Internet]. 2014 [citado 12/03/2018];19(2): Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/quirurgicas/rmq2014/rmq142m.pdf>
- Marrero Araújo M, Gálvez González AM, García Fariñas A. Tendencia del presupuesto cubano en salud en el periodo 2004-2010. Rev Cubana de Salud Públ [Internet]. 2013 [citado 12/03/2018];39(2): Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu04213.pdf>

*¡Revolucionando  
tú manera de Aprender!*

 **ISTCCE** Instituto Superior Tecnológico



Av. 10 de Agosto N35-108 e Ignacio San María.  
098 706 7892  
[www.istcge.edu.ec](http://www.istcge.edu.ec)



ISBN: 978-9942-7293-4-7



9 789942 729347