



**Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional General Pacheco
Técnico Universitario en Programación**

Organización Empresarial

Modulo N° 4: Herramientas



Objetivo:

- Identificar las distintas herramientas de información y control en las empresas.
- Interpretar el uso de las herramientas de gestión en casos prácticos

Contenidos:

- Introducción
- La estructura de la empresa
 - Herramientas
 - Organigramas
 - Tipos de organigramas
 - Cursogramas
 - Manual de organización
 - Sistemas de información Contable
 - Presupuesto
 - Grafico de Punto de equilibrio
 - Sistema Du Pont.
- Costos para la toma de decisiones
- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Auditoria Interna
- Bibliografía

Referencias:



Información para ampliar el tema.



Introducción

La organización nace de la necesidad humana de cooperar. Por ese motivo se agrupan las personas se agrupan y forman organizaciones, (con o sin fines de lucro) pero con objetivos en común.

Para lograr un buen funcionamiento las organizaciones deben mantener un cierto grado de flexibilidad, y para esto se desarrollara mejor el trabajo y resultara mas eficiente si todos conocen el rol que debe cumplir cada uno, la forma en que se relacionan las funciones de la organización y como se relaciona con otras organizaciones.

Por este motivo es necesario analizar los elementos que forman parte de una organización.

Comencemos analizando el por que de esta interrelación entre las distintas funciones, (áreas o departamentos), para esto nos remitimos al inicio de la División del trabajo.

Dividir el trabajo es importante para no repetir funciones, ni realizar choques entre las mismas. Para esta división del trabajo es imprescindible seguir un orden de importancia de las funciones dentro de la empresa, a esta división mediante el establecimiento de importancia la denominamos JERARQUIZACION.

Una vez que definimos las jerarquías de las funciones, y actividades las agrupamos por semejanza en distintas unidades específicas, con el objeto de interrelacionarlas, y este concepto se lo denomina DEPARTAMENTALIZACION (termino complejo... no?)

Para comenzara a hablar de una estructura de la organización, debemos primero establecer los principios que hay que seguir:

Estos principios los exponemos de la siguiente manera:

- ◆ **Unidad de mando:** Este principio implica que una persona solo puede recibir órdenes de un solo jefe. La existencia de un doble mando puede provocar un debilitamiento en la estructura, y esto desencadenaría en desorden.
- ◆ **Alcance de control:** Todo jefe debe tener a cargo un mínimo tal de subordinados que pueda efectivamente supervisar.
- ◆ **Homogeneidad operativa:** Este principio implica que debe ubicarse a cada persona en el lugar adecuado a sus aptitudes, por lo que se debe asignar a cada jefe tareas homogéneas de acuerdo a la función que emplea. A partir de este principio, elaboramos el concepto de *Departmentalización*.



- ◆ **Delegación:** Delegar significa derivar o ceder a otra persona una o mas funciones, con la responsabilidad necesaria para que logre cumplir el objetivo propuesto. Cabe detenernos a aclarar en este principio, delegando tareas no dejamos de ser responsables, podemos delegar las funciones pero siempre que se den condiciones para que las personas a las cuales delegamos estén capacitadas o las formemos para realizar la función.

Para aclarar lo que se debe hacer a la hora de delegar **Peter Drucker** nos decía que hay tres tipos de tareas:

1. Las tareas que no son necesarias elimínelas.
2. Las tareas que puede hacer otro deléguelas.
3. Las tareas que no se pueden delegar y que son fundamentales para la consecución de los objetivos hágalas usted mismo tan bien como sea posible.

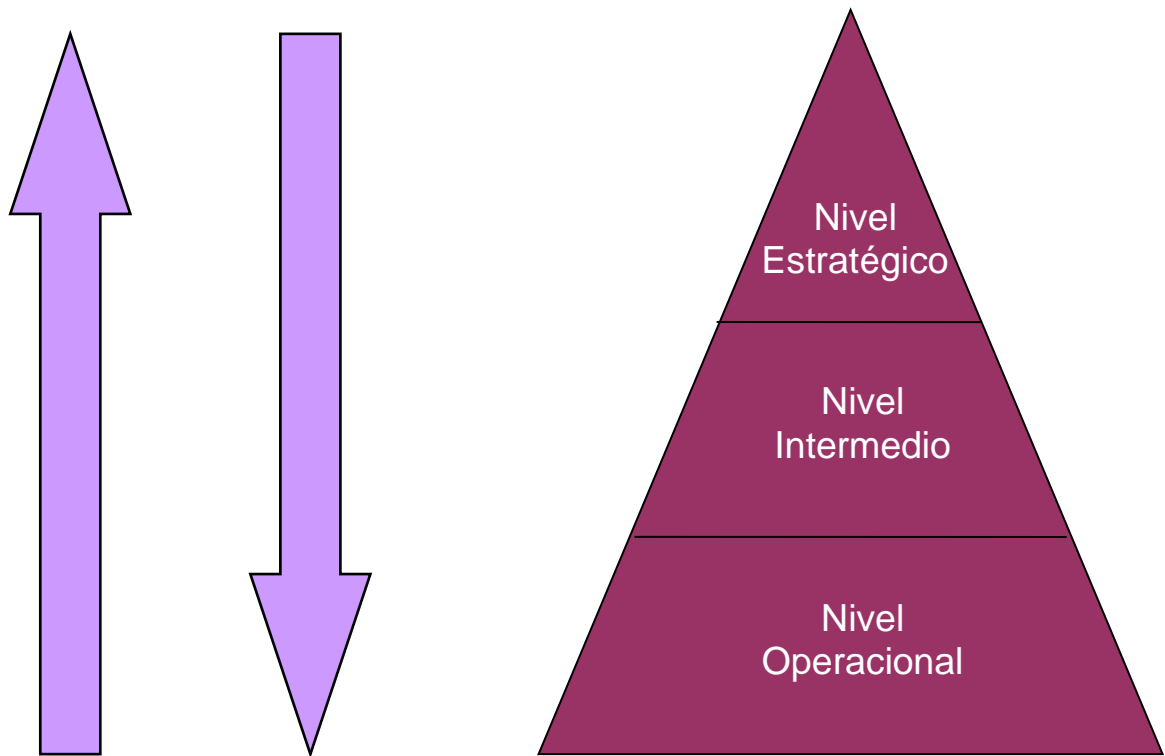
Sobre el tema de delegar, surgen muchos inconvenientes en prácticas empresariales, se delega la autoridad para realizar tareas o se delega la responsabilidad, esta es siempre la pregunta.

Un libro de Donna M. Genett, trata muy bien el tema mediante un ejemplo. ¡Delega! Un modelo para crear equipos de Alto Rendimiento. Ed: Empresa Activa. <http://www.empresaactiva.com/>

- ◆ **Coordinación:** Se refiere a la comunicación que debe existir entre las distintas áreas de la empresa, tendientes a que cada una conozca exhaustivamente la función que se desarrolla en las otras áreas.
- ◆ **Descentralización:** A medida que la organización crece ya sea por distancia, tiempo o complejidad, se torna necesario comenzar a descentralizar funciones desde los niveles mas altos de la jerarquía.



Pirámide organizacional:



La actividad de distribuir las diferentes tareas con el fin de coordinar las actividades e interrelacionarlas se denomina **DEPARTAMENTALIZACIÓN**.

Este concepto consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos que tiene la organización, a través de la división del trabajo y la especialización.

Para realizar esta sectorización se siguen determinados criterios, surgiendo así los diferentes sectores en que se dividen las estructuras.

Para lograr una eficaz departamentalización y facilitar el desarrollo de las tareas organizacionales, existen instrumentos fundamentales:

- ◆ **Organigramas:** expresaremos el tema más detalladamente.
- ◆ **Gráficos de secuencia:** es una serie de imágenes que se encadenan en forma tal, que explican una acción o describen su forma de actuar.
- ◆ **Manuales:** se crean con el propósito de instruir a los miembros de la organización, acerca de aspectos tales como funciones, autoridad, procedimientos, objetivos, etc.

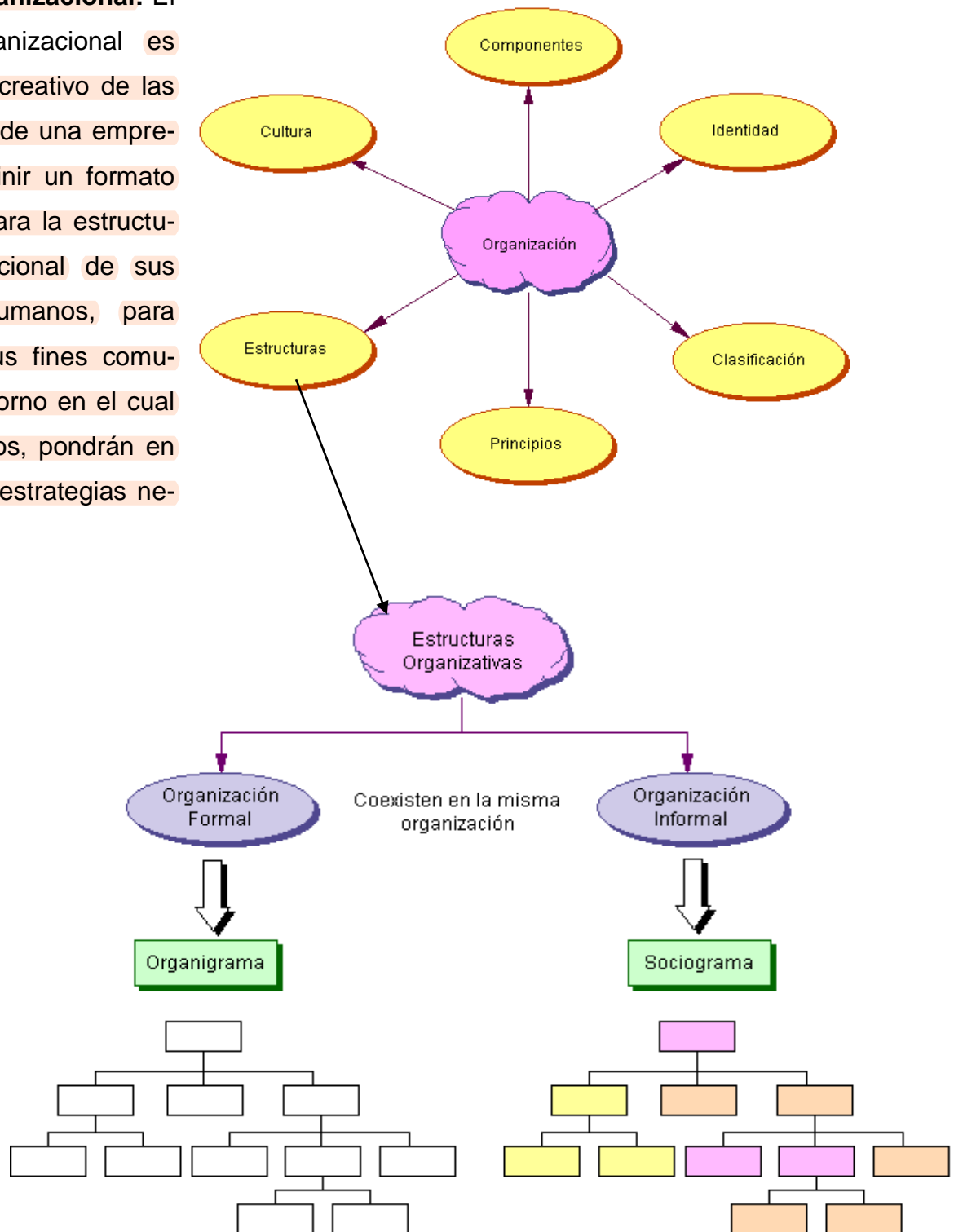
La aplicación de estos instrumentos ayuda en las fases de construcción y armado de la organización, y además una vez diseñada constituye un elemento imprescindible para dar a conocer a los miembros de la organización.



Estructuras de la empresa:

Diseño Organizacional: El diseño organizacional es un proceso creativo de las autoridades de una empresa para definir un formato adecuado para la estructura organizacional de sus recursos humanos, para concretar sus fines comunes y el entorno en el cual sus miembros, pondrán en práctica las estrategias necesarias.

Además de determinar la estructura orgánica más conveniente para desarrollar tales estrategias, también optimiza el uso de los recursos humanos, tecnológicos y operacionales de la organización.



Por ello este diseño permite dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.



La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

La estructura formal

Dentro de estas estructuras formales, las empresas manejan distintas herramientas de diseño administrativos mediante la cual podrán obtener información para la toma e decisiones y evaluar la situación de la estructura.

Dentro de las herramientas de diseño administrativo nos referiremos a:

- ◆ Organigrama
- ◆ Cursogramas
- ◆ Manual de Organización
- ◆ Sistemas de información contable
- ◆ Presupuestos
- ◆ Grafico de punto de equilibrio

Organigramas:

Concepto:

Los organigramas son representaciones graficas de la estructura formal adoptada por la organización.

Podemos establecer que esta herramienta determina las siguientes funciones para las empresas:

Funciones Del Organigrama

- ◆ Para la ciencia de la administración:
 - Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.



◆ Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

◆ Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- ◆ Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- ◆ Comunicar la estructura organizativa.
- ◆ Reflejar los cambios organizativos.

En la actualidad se trabaja sobre los organigramas para mejorar el clima organizacional.

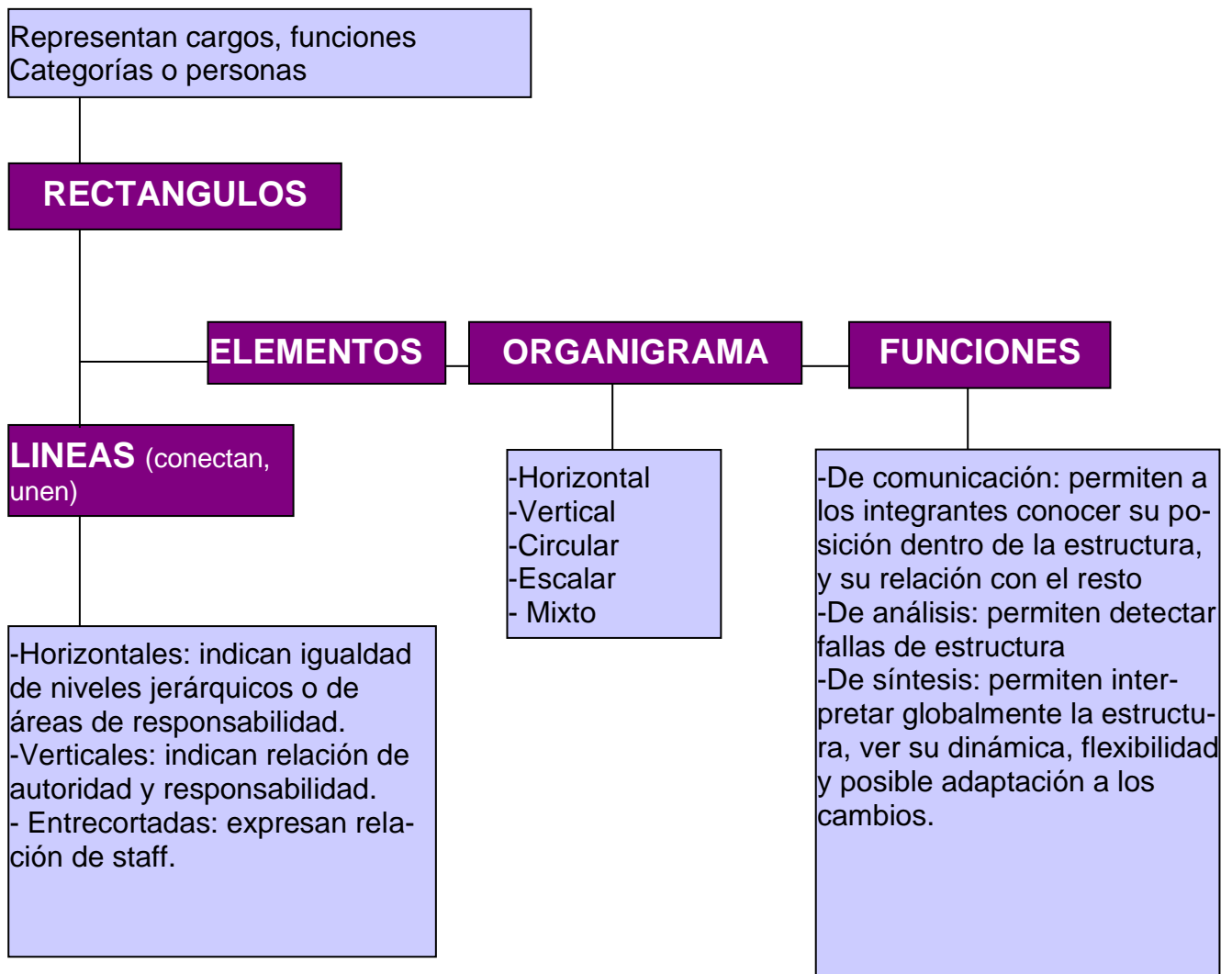
Podemos sintetizar diciendo que los organigramas en su forma más simple, muestran únicamente las distintas unidades y sus relaciones funcionales. En un estado mas complejo, pueden completarse con el titular del puesto de trabajo, las principales responsabilidades, e incluso las relaciones de comunicación.

Para realizar un organigrama hay que tener en cuenta las pautas para su confección:

- ◆ Sobriedad en el esquema
- ◆ Tipografía clara y de fácil lectura
- ◆ Equilibrio en la distribución de los rectángulos
- ◆ Proporcionalidad en los tamaños
- ◆ Trazado de líneas sin cruces.



Gráficamente, estableceremos los componentes de un organigrama:



Para aclarar el gráfico, podemos determinar que

Rectángulos

Se utilizan para representar cargos, funciones, categorías y/o personas de acuerdo al tipo de diagrama que se quiere representar.



Se dibujan en posición horizontal y su tamaño está en relación directa con la importancia relativa de la posición que representa.

Líneas



Indican la relación de autoridad existente entre los cargos, funciones, categorías y/o personas. Si la relación es de autoridad lineal o jerárquica se utilizan líneas continuas, mientras que las relaciones de "staff" o de apoyo utilizan líneas de trazos.

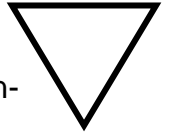
Se dibujan en sentido horizontal o vertical exclusivamente.



Deben partir del punto medio del lado inferior del rectángulo de mayor nivel y arribar al punto medio del lado izquierdo, derecho o superior del rectángulo de menor nivel.

Conector

En caso de ser necesario dividir el diagrama en más de una hoja, en los diagramas siguientes al primero deben tener como primer nivel una posición ya representada en el diagrama anterior.. Para relacionar los diagramas que son una continuación de otro se utiliza un "conector" con el número de código asignado a los respectivos diagramas.



Tipos de organigramas

Para poder realizar el organigrama, tenemos que tener en cuenta, como dijimos los tipos de estructuras a los cuales nos referimos. Una vez determinado el tipo de estructura comenzar la diagramación del organigrama

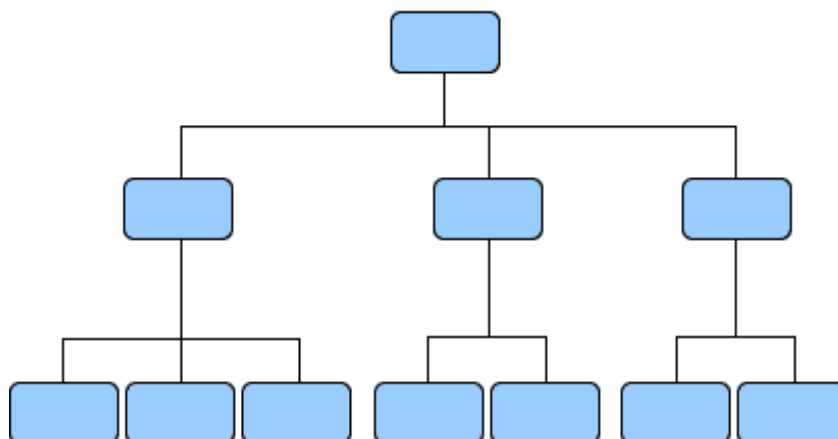
Para realizar este grafico, podemos especificar como son los distintos tipos, según las formas:

1- Según la forma como muestran la estructura pueden ser:

- ◆ **analíticos:** estos van a suministrar información detallada, son para uso específico de los niveles superiores.
- ◆ **generales:** solo se limitan a las unidades de mayor importancia, son mas comunes
- ◆ **Suplementarios:** se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica, detallada.

2- Según la forma y disposición geométrica, pueden ser:

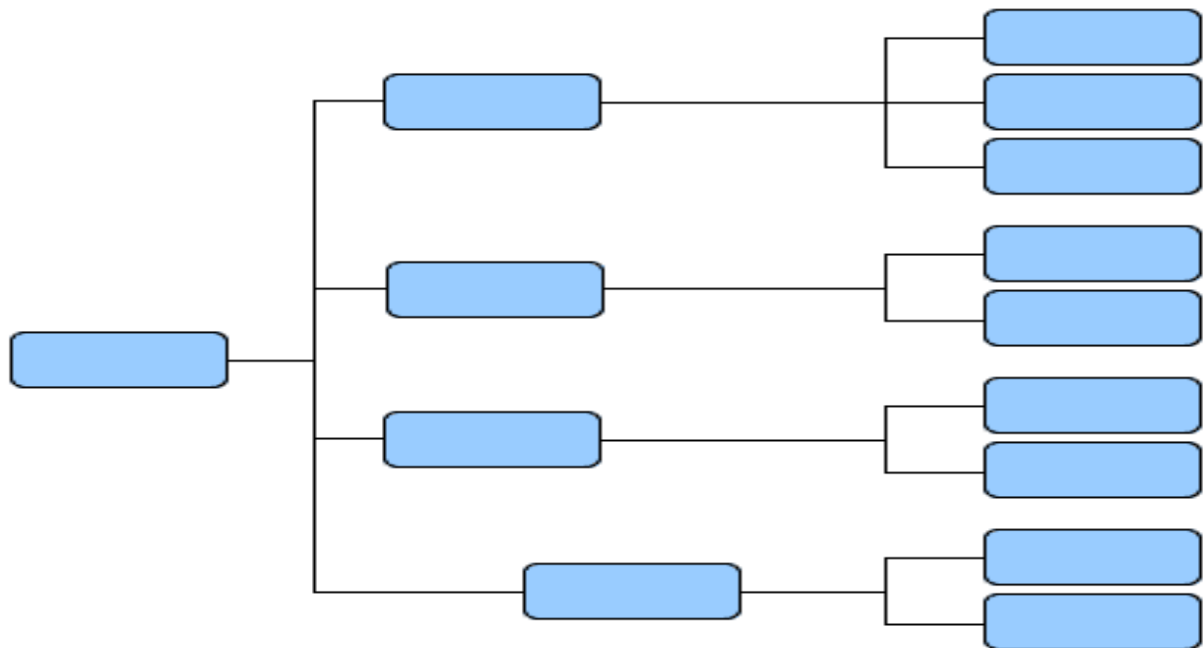
Verticales: representan con toda facilidad una pirámide jerárquica, las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba hacia abajo en forma jerárquica descendente.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

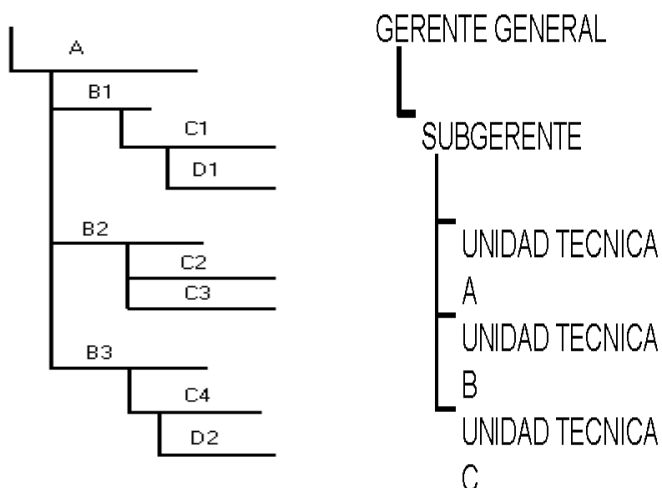


Horizontales: son una modalidad del organigrama vertical, ya que representan la estructura con una distribución de izquierda a derecha.

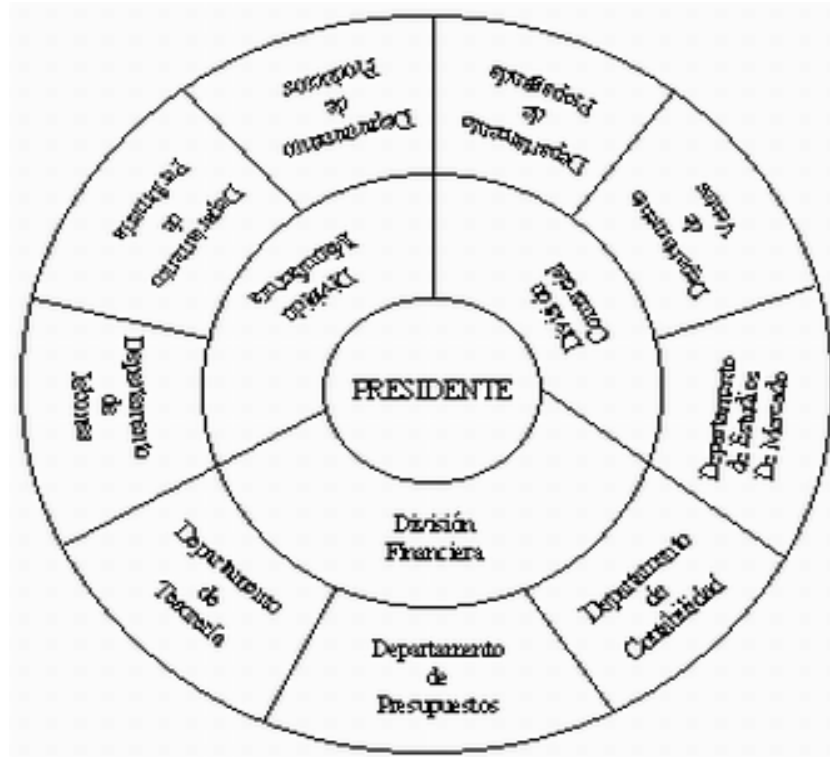


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

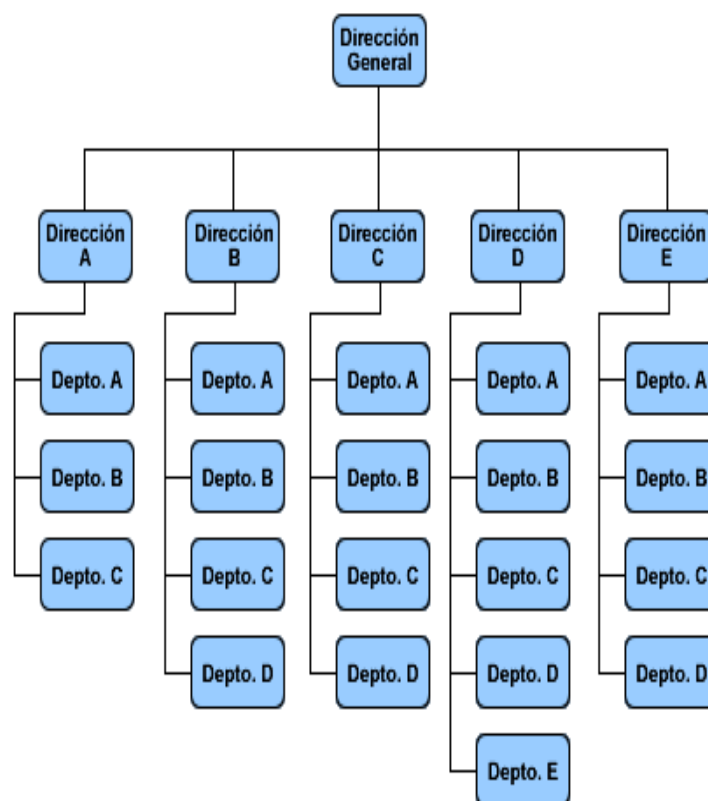
Escalar: en este tipo no se utilizan recuadros para los nombres de las unidades, sino líneas encima de las cuales se colocan los nombres. (Aunque pueden aparecer dentro de recuadros) Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.



Organigrama circular o concéntrico: en este se muestran los niveles mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia fuera. Este tipo de organigrama se recomienda por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas de tipo vertical.



Mixtos: este tipo de organigramas se utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar su graficación.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



Como conclusión

La tarea de entender a una organización es compleja por cuanto ella se desenvuelve en un mundo en el cual nada está quieto y hay incertidumbre.

Para entenderlo, será posible, si incorporamos modelos sencillos que manejen fácilmente esa complejidad.

El organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura de adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad. Muchas Empresas utilizan el organigrama como vista de la Organización sin revisar si realmente ese dibujo muestra la realidad de trabajo de la organización y las interrelaciones que existen, por lo tanto no será eficiente como herramienta para gestionar. Si aquello que se expone en forma escrita no coincide con la realidad del día a día se plantearan serios problemas a la hora de tomar decisiones sobre la gestión Empresarial.

El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos existentes en una empresa u organización. En cuanto a los tipos de organigramas, los verticales con los que se utilizan con mas frecuencias, mientras que los de tipo escalar y circular son los menos conocidos.

Entre la ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quien y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

Cursogramas

Cursogramas o mapas de procesos

Cuando se analizan los procesos es fundamental documentar los diferentes procedimientos que forman parte del mismo de forma grafica.

Los cursogramas no se diferencian mucho de los diagramas de flujo que utilizan los programadores de software para representar la lógica de un programa. Para estos se utiliza una norma para la creación de diagramas llamada IDEFO (Integration Definition for Function Modeling: Definición de Integración para Modelado de Funciones) EEUU.

Se utilizan símbolos estándares para cada clase de operación, y dentro del símbolo se describe la operación.



Desde luego, existen líneas de conexión que nos indican la secuencia o el orden en que las tareas se realizan.

Se diferencian los cursogramas con los diagramas de flujo en que se suelen incorporar los distintos departamentos o personas que realizan cada operación o tarea.

El cursograma debe incluir todas las posibilidades, de modo que los empleados sepan qué hacer frente a cada eventualidad.

Para expresar un concepto de cursograma, podemos decir que:

Es la representación grafica del flujo o recorrido que una información realiza dentro del ámbito de actuación de una organización, mediante la utilización de símbolos convencionales

Objetivos de los cursogramas:

- ◆ Confeccionar el recorrido de rutinas
- ◆ Analizar periódicamente los procedimientos en curso
- ◆ Cotejar distintos procesos para estudiar su interrelación
- ◆ Observar la posibilidad de reemplazar procesos por otros más ventajosos.

Ventajas:

- ◆ Se aprecia un proceso en forma clara y sencilla
- ◆ El poder de síntesis, lectura sin dificultad
- ◆ Deletrea los puntos en los que se ha omitido información.

Condiciones mínimas de diagramación

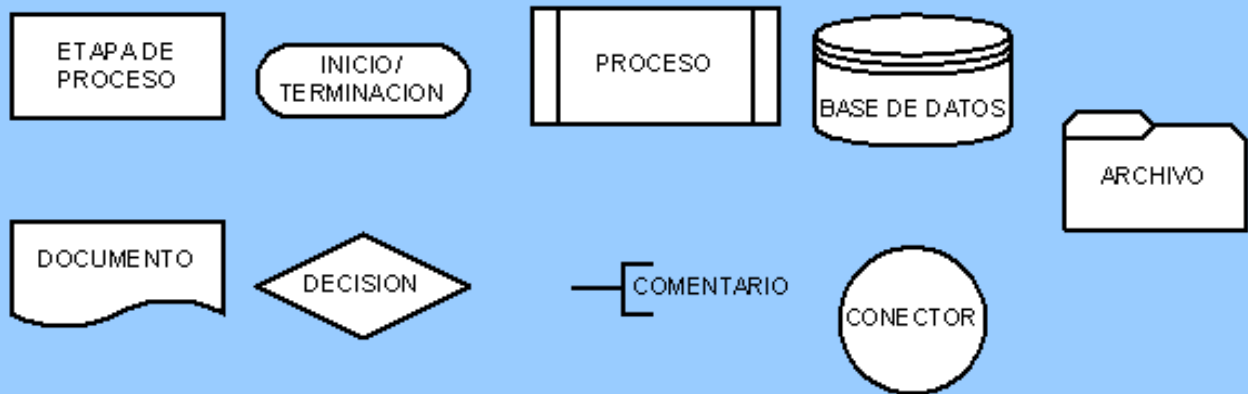
- ◆ La representación tiene que ser de todos los formularios y registros de cada proceso con todas las copias que se emitan.
- ◆ Una correcta separación de los sectores que intervienen en los procesos
- ◆ Indicación del sentido de información.
- ◆ Identificación del significado de la simbología utilizada.
- ◆ Eliminación, en lo posible, del cruce de líneas de comunicación.
- ◆ Ubicación de los sectores que intervienen en los procesos.
- ◆ Claridad en las leyendas explicativas.
- ◆ Representación cronológica de la operación siguiendo el sentido descendente, o bien de izquierda a derecha.



¿Qué Símbolos se Emplean en los Diagramas de Flujo?

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Los símbolos más comunes son:



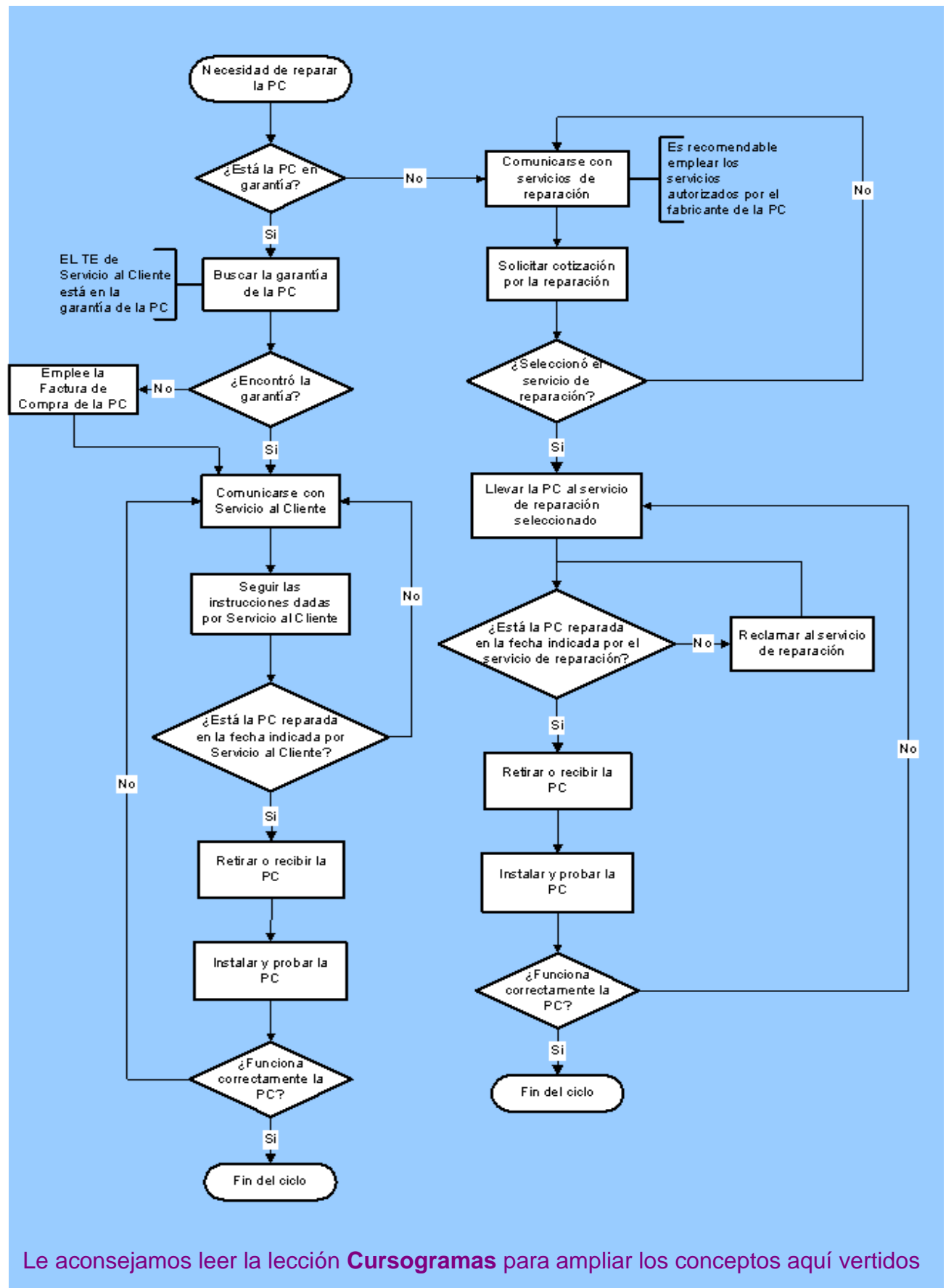
Cuando se desarrolla el diagrama de flujo es importante considerar el tipo y cantidad de información requerida por el usuario del mismo.

Probablemente la dirección de la empresa no esté interesada en los detalles y le sea suficiente una descripción genérica del proceso. Este es el caso del ejemplo anterior, un diagrama de flujo a nivel macro.

En cambio, si el objetivo del diagrama es la capacitación de nuevos empleados o la búsqueda de oportunidades de mejora, será necesario disponer de una descripción detallada del proceso y hablamos de un diagrama de flujo a nivel micro, como muestra

El ejemplo siguiente.

Entre ambos niveles, el macro y el micro, se ubican los diagramas con una cantidad media de detalles.



Le aconsejamos leer la lección **Cursogramas** para ampliar los conceptos aquí vertidos



Manual de organización

Es el cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por todos los miembros de una organización y los procedimientos para llevarlos a cabo.

En el proceso de elaboración se dan las siguientes etapas:

- ❖ Delineación de objetivos.
- ❖ Determinación del responsable de la redacción.
- ❖ Formulación del plan de trabajo
- ❖ Redacción del manual.
- ❖ Diagramación flexible.
- ❖ Encuadernación con hojas movibles.

Los manuales determinan funciones de cada jefe, las tareas, autoridad, responsabilidad. En los mismos se establece de forma eficaz los sistemas de comunicación y flujos de información, para así servir como herramienta básica para la planificación, coordinación y control.

Podemos establecer conforme a estas finalidades, que el contenido esta basado en: autoridad- responsabilidad- ámbito –información – función – requisitos.

Los manuales de organización, deben contener los siguientes componentes, para poder brindar la información:

- ❖ Contenido, (enunciar partes integrantes)
- ❖ Índice (numérico, temático)
- ❖ Introducción (propósito del manual)
- ❖ Instrucciones para el uso del manual
- ❖ Cuerpo principal (objeto que le dio el origen)
- ❖ Anexo o apéndice (explicaciones, graficas, estadísticas)
- ❖ Terminología básica.

Los manuales, tienen un costo de redacción que debe afrontarse para que este pueda ser útil y brindar la información necesaria. Exige también una permanente actualización. En las organizaciones informales, o de número reducido de personas no es de utilidad.



Si analizamos las ventajas podemos decir que las empresas que cuentan con estos manuales, en la forma en que se determinan, pueden:

- ❖ Tener un compendio de la totalidad de las funciones y procedimientos que se desarrollan en la organización.
- ❖ No hay improvisación en la gestión y la toma de decisiones.
- ❖ Hay homogeneidad en la ejecución de la gestión.
- ❖ Se logra una interrelación entre las partes que constituyen la organización
- ❖ Facilita el control por partes que constituyen la organización.
- ❖ Cuenta con los elementos informativos para capacitar al personal que se inicia en una función.
- ❖ Posibilita la evaluación de la actuación de cada empleado.

Conclusión

Para concluir como dijimos antes, los manuales implican una síntesis plasmada de todo el funcionamiento de las organizaciones, logrando de esta forma que cada área o departamento junto con las personas que lo integran puedan tener un contenido teórico, en el cual se explica cada una de las funciones y sus interrelaciones. Las personas que se incorporan a la organización mas allá de poder visualizar el organigrama para interpretar como están ubicados en la organización, pueden recurrir al manual para tener el contenido actualizado de todo el funcionamiento de su área.

La desventaja, como hablamos de la permanente actualización, consta de no tener un manual actualizado a los cambios, con esto provocar errores en el desarrollo de las funciones.

Sistemas de información Contable

Las organizaciones, más aun los órganos de dirección, necesitan contar con datos completos, actuales y veraces de las operaciones realizadas, de las consecuencias que ellas han producido en el patrimonio de la empresa, y de los resultados obtenidos.

Una empresa con un sistema de información contable pesado, costoso o ineficiente tiene dificultades para tomar decisiones estratégicas imprescindibles para el crecimiento de la actividad comercial, para competir con eficiencia y de esta forma lograr sus objetivos.



Contabilidad:

La contabilidad es un sistema de información, brindará al usuario, ya sea el empresario, un tercero o el Estado, la información necesaria en el momento y forma adecuados. La contabilidad recibe y genera información. Es un sistema dentro del sistema abierto que es la Empresa.

Los datos de la contabilidad deben ser ordenados, tener una cronología, clasificarlos, procesarlos, sintetizarlos, para ser puestos a disposición del sector que lo necesite, y en el momento que lo disponga.

Los objetivos de la contabilidad:

- ❖ Analizar la eficiencia de la dirección.
- ❖ Ser la base para la toma de decisiones respecto de las políticas de la empresa, de ventas, de compras, de personal, etc.
- ❖ Servir de base para la determinación de la carga tributaria y social.
- ❖ Legitimar la distribución y la concesión de créditos.
- ❖ Servir de guía para la inversión y la concesión de créditos
- ❖ Ser la base para decisiones de tarifas, precios, financiamientos, créditos, etc.

Para que la información sea útil, debe reunir ciertas cualidades: ser la que corresponda, verdadera, viable, productiva, y organizada. Es decir:

- ❖ Ser relevante, (como estudiamos, debe diferenciar lo relevante de lo irrelevante ante determinado planteo, no olvidemos que el problema en la actualidad no es la falta de información, sino por el contrario ahogarse en la información que se obtiene si no es bien procesada)
- ❖ Ser objetiva, debe reflejar los hechos tal cual son, sin condicionamientos ni opiniones personales.
- ❖ Ser oportuna, debe ser emitida en tiempo y forma
- ❖ Ser precisa, exacta o lo mas cercana posible a la exactitud.
- ❖ Ser integra, completa
- ❖ Ser clara, el usuario debe poder entenderla fácilmente.
- ❖ Ser suficiente, debe cubrir todos los requerimientos del usuario.



- ◆ Ser sistemática, organizada.
- ◆ Ser verificable, debe poder comprobarse.
- ◆ Ser cierta, confiable, partir de un conocimiento claro y seguro.
- ◆ Ser práctica, para poder ser utilizada por el usuario.
- ◆ Ser productiva, rentable, que los beneficios que brinde su utilización sean mayores que su costo de obtención.

El proceso final de la información contable son **los estados contables**, que deben describir el patrimonio de la empresa en un momento determinado y su evolución dentro de un periodo de tiempo llamado **ejercicio económico** (el periodo es de 1 año).

El objetivo de la empresa es la obtención de utilidades. La actividad de la empresa se divide (así como también se divide fiscalmente) en ejercicios económicos, de ellos surgen resultados, que serán ganancias si se ha logrado un incremento de sus bienes, y serán pérdidas si han disminuido.

La contabilidad parte de una igualdad fundamental:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO}$$

Llamamos **Activo** al conjunto de bienes y derechos. **Pasivo** es el conjunto de deudas de la empresa, es decir esta compuesto por el financiamiento externo, de terceros. El **Patrimonio Neto**, por otra parte, representa la inversión del propietario.

Las operaciones que se realizan en la empresa determinan un cambio en la composición y/o en el importe del Activo, del Pasivo o en el Patrimonio Neto. (Variaciones permutativas o modificativas)

La contabilidad a lo largo de la vida de la empresa debe registrar operaciones que marcan:

- ◆ Una situación inicial.
- ◆ Variaciones que se producen por las operaciones de la empresa o por hechos externos a ella que traen variaciones en la ecuación fundamental.
- ◆ Cierres de ejercicios, donde la información muestra el resultado del ejercicio y la forma en que se ha logrado, esta información se analiza e interpreta, obteniendo de ella todo el rendimiento posible para el empresario y para terceros que la utilice.

El proceso de la registración contable se basa en el análisis de la documentación contable. Estos comprobantes son un medio de prueba jurídico de las operaciones que realiza la em-



presa. Su utilización es obligatoria y la A.F.I.P ha reglado y normalizado su diseño, especialmente de aquellos que prueban las operaciones de compraventa de la empresa, prestación de servicios, etc.

Los estados de resultados, brindan información respecto de las causas que generaron el resultado del ejercicio.

El proceso contable necesita un ordenamiento, una cierta uniformidad en la registración, con el fin de que la información sea legible, comprensible, comparable. Con ese fin cada empresa crea su **Plan de cuentas**. Para la confección del plan de cuentas deben tenerse en cuenta las Resoluciones Técnicas, RT Nº 8 y 9

El plan de cuentas es la lista ordenada y codificada de todas las cuentas que la empresa utiliza para registrar sus operaciones, es decir, en su contabilidad.

Presupuestos



El presupuesto constituye la herramienta fundamental para el desarrollar con éxito las funciones de planificación, coordinación y control, de una empresa.

La planificación consiste en pronosticar la acción futura conducente al objetivo deseado. El presupuesto constituye el plan que resume la totalidad de las actividades de la empresa en un futuro determinado.

Los presupuestos se clasifican en:

❖ Parciales:

Son los que abarcan una o alguna de las áreas de la organización, o es el caso de empresas que confeccionan solo el presupuesto de caja para los próximos meses, el conocido *Cash flow*.

❖ Integrales:

Son integrales aquellos que abarcan la totalidad de las actividades de la empresa, comprenden el presupuesto económico, el presupuesto financiero y el balance proyectado.

Podemos determinar que la planificación no reduce el riesgo, permite decidir que riesgo se esta dispuesto a asumir.

Cuando una empresa presupuesta, planifica, se analiza el comportamiento de los mercados, la economía, la competencia, etc.



Las organizaciones toman esta herramienta para no trabajar en condiciones de incertidumbre, de esta forma se elaboran varios escenarios futuros. Sobre cada uno se elabora un plan de acción, y por cada plan se determina un presupuesto.

Dentro de lo que vamos exponiendo, podemos establecer las ventajas del presupuesto:

- ❖ Permite planificar, lo que significa poder predecir los acontecimientos antes de que ocurran y en que forma pueden afectar a la organización.
- ❖ Favorece la organización, al posibilitar la actividad integral de la empresa en función de un plan en que los diversos sectores actúan coordinando sus esfuerzos hacia el fin propuesto.
- ❖ Facilita la toma de decisiones, pues permite realizar las acciones que se consideren mas acertadas.
- ❖ Permite un control completo; porque el presupuesto abarca todos los sectores de la organización y todas las actividades, por lo que el control presupuestario va a permitir comparar lo previsto con lo que realmente se va presentando en la realidad.

Siempre que tenemos ventajas, hablamos de las desventajas o limitaciones:

Como toda planificación, es un pronóstico, todo se realiza sobre la base de estimaciones que pueden darse o no. La empresa actúa en un ámbito, del cual depende y al que no puede manejar, las situaciones que se pueden presentar son tres:

- ❖ **Certeza:** cuando estamos seguros de lo que va a ocurrir.
- ❖ **Incetidumbre:** Cuando existe la posibilidad de que ocurran determinados hechos, pero que al ser de carácter más o menos repetitivo, pueden ser estimados a través de la aplicación de métodos probabilísticas, se puede determinar la ocurrencia de determinado hecho y su implicancia en los negocios de la empresa.
- ❖ **Incetidumbre equivalente a riesgo,** este caso se da cuando pueden darse hechos que no estaban previstos o de los cuales no existen elementos de juicio que permiten preverlo.

El control presupuestario como adelantamos, nos dará los desvíos que pueden darse entre lo presupuestado y la realidad en el momento que ocurran los hechos.



Los tipos de presupuestos, del modo integral, como hablamos son:

- ❖ Presupuesto económico, que no es otra cosa que el cuadro de resultado proyectado. Su utilidad permite analizar la rentabilidad prevista, la ganancia o la pérdida estimada.
- ❖ Presupuesto financiero, este permite conocer los saldos de caja durante el período presupuestado, nos aclarará si hay excedente o déficit de dinero.
- ❖ Balance proyectado, que permite conocer la situación patrimonial al finalizar el período de análisis.

Proceso de elaboración de presupuesto



El proceso comienza con la elaboración de:

Las pautas generales y globales emanadas del órgano decisorio de la empresa, a partir de esto establecen directivas orientadas a predicciones. Para establecer las pautas, se debe analizar el posicionamiento de la organización, por ejemplo, realizando una matriz FODA (este tema tendrá un desarrollo en la sección de Recursos), completando con una matriz BCG, para analizar cada producto. A partir de este análisis se determinarán estrategias para el mediano y largo plazo, (habría que ver si nuestra realidad económica permite realizar en forma eficaz este procedimiento).

Una vez que son redactadas las pautas son comunicadas al resto de la organización, y se comienza con la confección del presupuesto.

Se debe estimar:

- ❖ estimación de ventas
- ❖ estimación de la producción
- ❖ estimación de abastecimiento
- ❖ estimación de gastos
- ❖ balance al inicio del presupuesto

Con toda esta información obtenida, se elabora el presupuesto económico. (Método del devengado)



Con estos datos, el presupuesto de inversiones y el presupuesto económico se realiza el presupuesto financiero (método del percibido)

Criterios contables:

Devengado: se computaran a las estados las partidas independientemente del periodo en que se encuentren (puedo imputar a un registro contable independientemente del momento en que se realice)

Percibido: Se computan las partidas en el mismo período en que se realizan. (solo se imputan a los registros contables en el momento en que ocurren)

Control presupuestario.

El control es un proceso, el cual permite evaluar el rendimiento o resultado obtenido encada área, para esto se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales que dan los presupuestos, lo que se denomina desvió.

La presupuestación y el control, son procesos complementarios, ya que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando existe un plan que facilite su consecución, mientras que el control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, con la realidad.

- ❖ Presupuestos públicos: Estos presupuestos son realizados por los Gobiernos, Estados, Provincias, Municipios, etc... Para controlar finanzas de sus diferentes dependencias. En estos presupuestos se cuantifican recursos que requieren la operación normal, las inversiones y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
- ❖ Privados: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.



Si querés investigar sobre un software de presupuesto familiar, podes ir a:

<http://www.stuney.net/>



Grafico de Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es una técnica orientada a determinar el nivel de ventas necesario para que la empresa cubra sus costos totales, fijos y variables.

Se realiza mediante un grafico, en el cual, si las ventas se ubican por encima de ese valor, se obtendrán beneficios, si por el contrario se ubican debajo, la operatoria estará dando pérdidas.

Este método se utiliza fundamentalmente para determinar y analizar el comportamiento de la rentabilidad de una empresa frente a las variaciones en el nivel de actividad o grado de ocupación de la capacidad de producción.

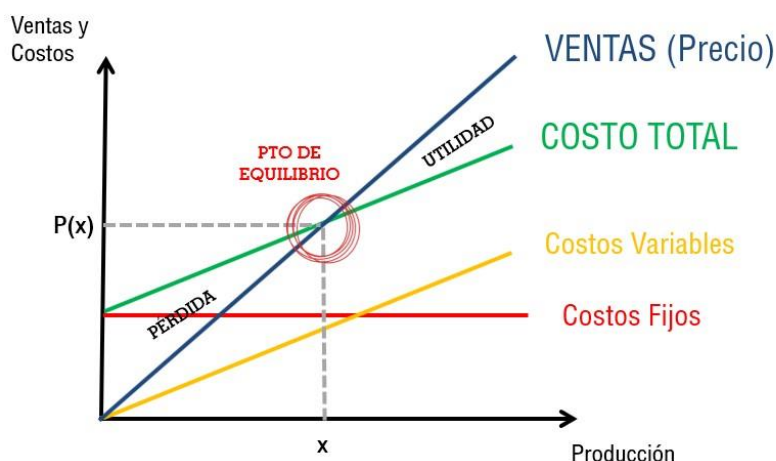
Para aclarar: el análisis del punto de equilibrio (PE) es un instrumento que sirve esencialmente a la verificación y control de aspectos económicos de la gestión empresarial. Con esto permite calcular el resultado esperado, pudiendo estipular los precios del mercado. Se utiliza en la elaboración del presupuesto y análisis financiero.

Términos expresados:

Costos fijos: Son aquellos costos que cualquiera sea el volumen de producción o de venta permanecen constante. Son independientes del nivel de producción y de ventas.

Costos variables: Varían en relación directa con el volumen de producción o venta.

¡¡Volvemos a un gráfico!!



Si ya conocemos el grafico, por que pudimos interpretar los conceptos de mercado, oferta y demanda, así como el precio. Ahora terminemos de entender el grafico, sobre coordenadas de ejes cartesianos marcamos sobre $y = P$ y sobre $x = Q$, hablamos de P: precio- Q: canti-



dad, moviendo cada precio a la respectiva cantidad tanto desde la oferta como de la demanda, logramos realizar las curvas de las mismas, en estas vamos a notar en algún **punto** donde convergen y se cruzan, en este grafico marcado con E: equilibrio (comúnmente se determina con PE, punto de equilibrio) lo que resta es el análisis en la introducción del tema, aquello que se marca por sobre el PE, y por debajo del PE.

Bueno, podemos si ir relacionando los temas, varios de estos temas que se fueron estudiando hoy podría interrelacionarse.

El Sistema DU-PONT

Es una medida de control financiero divisional, ya que es una medida que se va logrando por áreas, de tal manera que se compara los resultados obtenidos con el programa establecido. (En términos de presupuestos)

Este método permite conocer la rentabilidad de la inversión o de los activos en forma desglosada, es decir, la forma en como se obtuvo este resultado importante para la empresa, ya que se establecen los niveles fijados como metas de rentabilidad de la inversión reales y se comparan con lo presupuestado para observar, que tan bien esta operando cada área de la empresa.

Desde ya este grafico se utiliza para establecer control financiero no solo a nivel empresarial. La interpretación del grafico, no corresponde a contenidos de este curso.

Costos para la toma de decisiones.

Para comenzar expresemos una definición de costos

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico.

El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.



Este proceso lo llevamos a cabo frecuentemente, aun cuando no lo notemos. Cada vez que realizamos una compra, averiguamos precios, tratamos de buscar ofertas, ver formas de pagos, etc.




En este punto recordemos los contenidos que vimos en temas anteriores con respecto a la información para la toma de decisiones, ¿estamos hablando de lo mismo?, si, creo que esa fue tu respuesta. ¡ analizaste bien el contenido, te das cuenta seguro, que el tema no es complejo, lo complejo es la toma de decisiones. En toda organización, la información es fundamental, y esta información de tipo contable, con respecto a los costos, nos da la pauta, de que las decisiones dependen en la mayoría de los aspectos de los costos.

Un factor importante dentro de cualquier organización es contar con un buen control de costos, (los software propuestos para este proceso, son de una importancia clave). Controlar en forma eficaz los costos, para obtener una producción o servicio de calidad, erogando (gastando) la menor cantidad de dinero que sea posible, para de esta forma poder ofrecer a los clientes precios razonables, y quizá mejores que los de las competencias. Anticipamos en los contenidos de mercado, que la calidad y la gestión son claves en el entorno competitivo y complejo de la actualidad, por lo cual la diferenciación es la parte fundamental para poder competir, la cadena de valor es clave en la actualidad para el un sistema globalizado. Los costos son fundamentales para la toma de decisiones.

Sabemos que los costos son fundamentales, sirven tanto para determinar el precio de venta, como para obtener mejor rentabilidad.

Valor actual neto VAN

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.



Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría pérdidas	El proyecto debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

El valor actual neto es muy importante para valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, claro, se debe considerar el valor mínimo de rendimiento para la inversión.



El Valor Actual Neto puede calcularse con la siguiente expresión:

Donde Y_t representa el flujo de ingresos del proyecto, E_t sus egresos e I_0 la inversión inicial en el momento cero de la evaluación. la tasa de descuento se representa mediante i y t el periodo de referencia

Se puede simplificar a una sola ecuación

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1 + i)^t} - I_0$$

Tasa Interna de Retorno TIR

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto.

Es decir, es una medida de la rentabilidad de una inversión, mostrando cuál sería la tasa de interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias.

Al comparar la tasa interna de retorno con la tasa de interés de mercado se puede disponer de una sencilla regla de decisión. Ella consiste en que se deben realizar todos aquellos proyectos de inversión que posean una tasa interna de retorno superior a la tasa de interés.

La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida.



Libros

Evaluación de Inversiones con Opciones Reales utilizando Microsoft Excel

Roberto Bacchini y otros. Omicron Editorial. Argentina, 2006. 235 páginas.

Técnicas tradicionales de valuación de proyectos; teoría de Opciones Reales; Opciones Reales en práctica; inversiones en tecnología, e inversiones en construcción son los temas centrales que desarrolla este texto diseñado para brindar a los lectores información, ejemplos y herramientas que les permitan cuantificar el valor de un proyecto y la rentabilidad de su realización por medio de la planilla de cálculos Excel de Microsoft.

Además de conceptos introductorios y teóricos, fórmulas y tablas, el volumen presenta guías paso por paso y numerosas aplicaciones listas para usar sobre temas como Valor Actual Neto. Período de Repago. Tasa Interna de Retorno. Árboles de Decisión; teoría de



Auditoria operativa

Concepto de auditoria operativa:

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.



Objetivo o propósito:

La Auditoria Operativa Formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

- ◆ Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ◆ Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.



- ◆ Determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- ◆ Determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ◆ Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.
- ◆ Determinar las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio.
- ◆ Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

Se define por éstas reglas:

Primero: Los Auditores deben de realizar su trabajo personalmente como lo haría un Gerente si dispusiera de tiempo.

Segundo: Los Auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben de preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

La Auditoria Operativa es una forma a través de la cual los Auditores Internos enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados; para ello deben adoptar las técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

Bibliografía

- ◆ Alejandro C. Geli. Que es la Administración? Ediciones Macchi.1998
- ◆ Informe Área Auditoria Nº 5- Manual de Auditoria- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Abril 2005- Resumen de consulta.
- ◆ Planificación económico financiera- Lectura 1.19- Jorge Lucero- Oscar Ramos. Ediciones nueva técnica SRL-6ta edición- abril 2005
- ◆ www.wikilearning.com consultado el 10/04/2008

