

872708



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

INCORPORACION No. 8727-08 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México

54  
2el

## Escuela de Administración y Contaduría

"La utilización de los Presupuestos en las  
Empresas de Servicios de Gastronomía,  
en Uruapan, Michoacán".

### SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

*Roberto Carlos Ramirez  
Ayala*

ASESOR:

*L. C. Victor Hugo Garcia Romero*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, 1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A G R A D E C I M I E N T O S .**

**A DIOS**

Que me permitio llegar al termino de un ciclo mas  
de mi preparacion.

**A MIS PADRES**

Graciela Ayala y José Ramirez, por los esfuerzos y  
sacrificios que realizaron para lograr de mi  
un profesionista.

**A MIS TIOS**

Lic. Silvia Ayala y C.P. Rafael Mejia, por el apoyo  
que me brindaron.

**A MIS MAESTROS**

Por su ayuda, dedicacion y amistades que me brindaron  
en el transcurso de la carrera.

**A MI ALMA MATER**

Con mi mas profundo agradecimiento.

**A TI COMPANERO**

Mi recuerdo.

INTRODUCCION

CAPITULO I

1.- Generalidades.....	1
1.1 Concepto de Contabilidad Administrativa y sus técnicas.....	2
1.2 Estados Financieros.....	9
1.2.1 Estado de Posición Financiera.....	12
1.2.2 Estado de Resultados.....	17
1.2.3 Estado de cambios en la Situación Financiera.....	20
1.2.4 Estado de variación en el capital.....	25
1.3 Concepto de Empresa y su Clasificación.....	26
1.4 Antecedentes de los Presupuestos.....	27
1.5. Concepto de Presupuesto.....	30
1.5.1 Objetivos del Presupuesto.....	31
1.5.2 Principios del presupuesto.....	34
1.5.3 Requisitos del Presupuesto.....	37
1.5.4 Clasificación de Presupuesto.....	40
1.5.5 Ventajas y Limitaciones de el Presupuesto.....	44
1.5.6 La inflación de los presupuestos.....	48

CAPITULO II

Fases de los presupuestos e integración de sistema tradicional.	
2.1 Pre-planeación.....	49
2.2 Preparación del presupuesto.....	55
2.3 Control de Operaciones.....	59
2.4 Presupuesto que integran el sistema presupuestario tradicional.....	62

2.4.1 Presupuesto de Ingresos.....	63
2.4.2 Presupuesto de Otros Ingresos.....	69
2.4.3 Presupuesto de Egresos e Inversiones.....	69
2.4.4 Presupuesto de Inventarios.....	70
2.4.5 Presupuesto de producción y costo de Producción.....	73
2.4.6 Presupuesto de materia prima.....	76
2.4.7 Presupuesto de compras.....	80
2.4.8 Presupuesto de Costo de Distribución.....	81
2.4.9 Presupuesto de Gastos de Administración.....	84
2.4.10 Presupuesto de Gastos Financieros.....	85
2.4.11 Presupuesto de I.S.R.....	86
2.4.12 Presupuesto de Aplicación de Utilidades.....	86
2.4.13 Presupuesto de Otros Egresos.....	87
2.4.14 Presupuesto Financiero.....	87

### CAPITULO III

#### Tipos de Presupuesto

3.1 Presupuestos por programas.....	93
3.1.1 Generalidades.....	93
3.1.2 Antecedentes.....	95
3.1.3 Concepto y Objetivos.....	97
3.1.4 Estructuras del presupuesto por programas.....	99
3.1.5 Interelecciones del presupuesto de Inventarios y desarrollo.....	100
3.1.6 Etapas para implantación y proceso del presupuesto por programas y actividades.....	101

3.1.7 Medición, evaluación y valuación de resultados y costos.....	105
3.1.8 Ventajas y Limitaciones.....	106
3.2 Presupuesto Base Cero.....	107
3.2.1 Concepto de Presupuesto Base Cero.....	108
3.2.2 Paquetes de Decisión.....	109
3.2.3 Formulación de Paquetes.....	110
3.2.4 Ventajas y Limitaciones.....	112
3.3 Presupuesto por áreas y niveles de responsabilidades.....	114
3.3.1 Concepto.....	115
3.3.2 El presupuesto por áreas y nivel de responsabilidad como herramienta de Control Interno.....	116
3.3.3 Mecánica de Elaboración del presupuesto.....	116

#### CAPITULO IV

##### Control Presupuestal

4.1 Concepto.....	119
4.2 Análisis de variaciones en las operaciones.....	120
4.2.1 Análisis de variaciones en ventas.....	122
4.2.2 Análisis de variaciones en la producción.....	124
4.2.2.1 Variaciones de Volumen.....	124
4.2.2.2 Variaciones por eficiencia.....	125
4.2.2.3 Variaciones por precio.....	126
4.2.3 Análisis de la variaciones de la utilidad Bruta.....	127
4.2.4 Análisis Alteración en el importe de los ingresos.....	128
4.2.5 Alteración en mezcla de ventas.....	128

## CAPITULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1 Metodología.....	132
5.2 Técnicas.....	132
5.3 Instrumentos.....	132
5.4 Justificación de la muestra.....	133
5.5 Modelo de cuestionario.....	134
5.6 Análisis y graficación de los resultados.....	136
Conclusiones.....	140
Bibliografía.....	143

## I N T R O D U C C I O N .

En la actualidad todas las empresas se plantean objetivos y metas los cuales espera lograrlos a un largo o corto plazo. las actividades comerciales tienen la finalidad de lograr utilidades y contribuir al mejoramiento económico del país y de la sociedad, así como el ambiente que las rodea. De igual manera las no lucrativas tienen propósitos relativamente precisos, que tratan de alcanzar, tales como el cumplimiento de una misión determinada o la consecución de un efecto dado, y por lo general tienen que lograrlo.

En estos casos es absolutamente esencial que la directiva y las partes interesadas conozcan los propósitos, para que a la dirección no le sea imposible la medición de la eficiencia y eficacia con que se efectúan las actividades de la empresa, e aquí el problema de la mayoría de las empresas y en este caso de las empresas de Servicios de Gastronomía, que no utilizan una técnica que les permita planear las operaciones y actividades de la empresa, y aun más en estos tiempos donde existe un alto grado de eficiencia directiva en las empresas de mayor éxito, las presiones por la competencia y la constante situación de los desequilibrios de la economía de nuestro país, ocasiona que las empresas empleen técnicas adecuadas para realizar una dirección con mayor eficacia a largo plazo.

Al no contar las empresas con técnicas que les permita medir su eficiencia y controlar las operaciones, con lo cual les permita lograr de una manera mas facil cumplir sus objetivos y metas.

Por consiguiente la falta de técnicas aplicables para planear y controlar las actividades puede estar provocando que las empresas de gastronomía de Uruapan Michoacán, sean poco eficientes y tengan muy pocas utilidades, lo cual se podría solucionar con la utilización de los presupuestos ya que representan una medida muy eficiente de control, lo cual puede permitir un mejor aprovechamiento de los recursos financieros con que cuenta la empresa.

Para dar respuesta a lo anterior la investigación consistirá en recopilación de información de la bibliografía existente sobre este tema, así como la aplicación de cuestionarios en algunas empresas de servicios de gastronomía.

La investigación se desarrolla en cinco capítulos, en el capítulo uno, se mencionan los antecedentes del presupuesto, concepto de empresa y su clasificación, la definición del presupuesto, sus objetivos, requisitos y la clasificación del

presupuesto, así como sus principales ventajas y limitaciones, los estados financieros básicos.

En el capítulo dos se analizan las fases de elaboración de los presupuestos, así como de los diferentes presupuestos que integran el sistema presupuestario tradicional, tales como el presupuesto de Ventas, de Producción, Compras, Inventarios, Costo de producción, los gastos de Venta y administración, Impuestos, etc.

En el capítulo tres se analizan tres tipos de presupuestos, el presupuesto por programas y actividades, presupuesto Base Cero, Presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, de los cuales se mencionan sus principales características con la finalidad de tomar la decisión de que tipo de presupuesto es el más conveniente utilizar para las empresas de servicios de gastronomía.

El capítulo cuatro, hace mención sobre el control presupuestal acerca del estudio o análisis de las variaciones o desviaciones ocurridos con el presupuesto y lo realizado.

Capítulo cinco se integra por los resultados de la aplicación de los cuestionarios, los cuales muestran en gráficas, conclusiones, bibliografía.

## I G E N E R A L I D A D E S .

Es indudable que el concepto de la contabilidad como técnica de información ha logrado predominio absoluto, eliminando la miopía de considerarla únicamente como registro de hechos históricos, se ha llegado a colocar en el sitio que le corresponde: el de herramienta intrínsecamente informativa, que se utiliza para facilitar el proceso administrativo, y la toma de decisiones internas y externas por parte de los diferentes usuarios.

El mundo de los negocios, es más complejo cada día que pasa, se exige más profesionalismo en las empresas, si es que las organizaciones han de alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país y del mundo cada vez más competitivo, para lograr esto se requiere entre otros elementos, contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable, generado mediante un buen sistema de contabilidad.

En todas las organizaciones, persigan o no una ganancia, el mejor sistema de información de cuantificación que cuenta es la contabilidad financiera. Por lo tanto que debemos entender por contabilidad:

"Es una técnica que se utiliza en toda entidad, para producir sistemáticamente y organizada información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica".

Se ha explicado que la contabilidad sirve a un conjunto de usuarios como accionistas, proveedores, inversionistas, consejo de administración, etc. Y dentro de la contabilidad existen diferentes ramas de contabilidad, tales como:

- \* Contabilidad fiscal
- \* Contabilidad financiera
- \* Contabilidad administrativa

Las cuales se definen de la siguiente manera:

\* **CONTABILIDAD FINANCIERA:** Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones.

\* **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:** Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación

pragmática destinadas a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.

\* **CONTABILIDAD FISCAL:** Sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones.

Se puede observar que cada una de las ramas de la contabilidad persigue diferentes objetivos, el tema a analizar en esta investigación es sobre la contabilidad administrativa, que importancia tendría para el desarrollo de las pequeñas empresas de servicios de gastronomía en la ciudad de Uruapan, y para ello se comenzará con las diferencias entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa y posteriormente con las dos técnicas de contabilidad administrativa.

Las diferencias más notables de la financiera a la administrativa son las siguientes:

1.- La contabilidad administrativa está enfocada hacia el futuro, a diferencia de la contabilidad financiera que genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización, obviamente esta información se utiliza como punto de referencia para planificar con vistas al futuro, la contabilidad administrativa, se orienta hacia el futuro, debido a que una de

las funciones esenciales del ejecutivo es la planeación, dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia el porvenir.

2.- La contabilidad administrativa no está regulada por pagos, a diferencia de la financiera por que la información que se genera con fines externos tiene que ser producida con determinados principios o reglas, de tal forma que el usuario este plenamente seguro de que en los estados financieros de las diversas empresas existe uniformidad a lo relativo a su presentación por tanto puede haber comparabilidad.

3.- La contabilidad financiera como sistema es necesario lo que no ocurre con la contabilidad administrativa que es un sistema de información opcional.

4.- La contabilidad administrativa hace hincapié en las áreas de la empresa como células o centros de información, para tomar decisiones en cada una de las partes que la componen, mas que de toda la empresa visto globalmente, tarea que tiene a su cargo para la contabilidad financiera al informar sobre los sucesos ocurridos en la empresa.

## 1.1 TECNICAS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

La contabilidad administrativa se vale de dos técnicas, el punto de equilibrio y los presupuestos los cuales son objeto de estudio en esta investigación.

El punto de equilibrio es el vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades, ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

El punto de equilibrio puede ayudar a la empresa a solucionar los problemas que se le presentan, tiene como objetivos los siguientes:

- Determinar en que momento, los ingresos y gastos son iguales no existen ni pérdidas ni ganancias.
- A través del punto de equilibrio permite medir la eficiencia de operación y controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, para acomodar correctamente las ejecuciones y políticas de administración de la empresa.
- Es de gran importancia en el análisis, planeación y control de los resultados de un negocio.

Los elementos que intervienen para la determinación del punto de equilibrio son resultado del estudio de los gastos, obteniéndose que unos gastos son constantes (fijos y variables) en relación en las ventas, y con la producción estos aspectos son determinantes para la precisión del punto de equilibrio.

Para que se comprenda aun más los gastos:

- Los gastos constantes fijos: son aquellos que se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas, como son depreciaciones, rentas, seguros, sueldos etc. (Morales.1970:36)

Los variables: Son aquellos gastos que aumentan o disminuyen, según sea el ritmo operado en la producción o en las ventas, como son materiales, salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, empaque etc. y la depreciación cuando su cálculo sea en unidades producidas, horas trabajadas.

A continuación se da un ejemplo de el punto de equilibrio, una entidad económica, estima que tendrá los gastos siguientes durante el año.

Variables      \$ 1.5                      El P.V. por Unidad es de \$ 2.00

Fijos              \$ 20,000.00

La formula es :  $\text{Gastos fijos} / \text{PV} - \text{GV}$

Sustituyendo la formula:

$\text{P.E} = 20,000.00 / 2 - 1.5 = 40,000.00$  Unidades

Se tendrán que vender 40.000.00 Unidades para que la empresa no tuviera pérdidas, no ganancias, y a continuación se comprueba:

Ventas	\$ 80.000.00
Costos variables	<u>60.000.00</u>
Total	20.000.00
Costos fijos	<u>20.000.00</u>
Util ó perd	- 0 -

#### CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Para determinar el punto de equilibrio existe un procedimiento del cálculo además del método gráfico, por lo que los medios empleados son optativos; desde luego, el método gráfico tiene la ventaja, sobre el procedimiento de cálculo, de ofrecer la información en forma objetiva, lo que permite apreciar, a simple vista y en conjunto, la relación de los factores que determinan la utilidad neta. Los resultados que obtengamos por medio del cálculo tendrán que confirmarnos la corrección de la gráfica correspondiente.

Por medio del cálculo obtenemos, en forma directa, el punto de equilibrio. Su bases radica en plantear una ecuación de primer grado, en virtud de la cual las ventas son iguales a la suma de los costos fijos más los costos variables que correspondan a este importe de ventas. Así, decimos que:

$$V = CF + xV$$

En la ecuación anterior, solo se necesitan comprender el término xV, el cual significa el importe desconocido de los gastos variables, y que corresponden a x% del punto de equilibrio. Ejemplo:

Ingresos	\$ 890.466.00
C. Fijos	\$ 235.042.00
C. Variables	\$ 494.934.00
ISR	\$ 61.866.00
Util. Neta mensual	\$ 98.624.00

Conforme a estos, el termino se sustituirá en la ecuación por el cociente que resulta de dividir \$ 494,934.00. de gastos variables, entre \$ 890.466.00 de ingresos. Haciendo la división obtenemos un cociente de \$ 0.5558145.00

Por lo tanto decimos que los costos variables que corresponden a un volumen V, serán iguales a 0.5558145 de V, sustituyendo en la ecuación todos los valores, se tiene:

$$V = 235.042.00 = 0.5558145V$$

De donde:

$$V - 0.5558145V = 235.042$$

Sacando como factor común a V:

$$V(1 - 0.5558145) = 235.042$$

$$V(0.4441855) = 235.042$$

Despejando a V:

$$V = 235.042 / 0.4441855 = 529.153.00$$

El resultado obtenido trae consigo la consideración de que si el punto de equilibrio es de \$ 529,153 de ingresos, y le restamos \$ 235,042.00 de costos fijos, obtendremos costos variables por \$ 294,111.00. Este resultado queda confirmado por medio de un cálculo proporcional:

890466/494934::529953: X

Por lo tanto: X: 294,111.00

## 1.2 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros surgen como consecuencia de una necesidad de información, la cual los interesados de un negocio comenzaran a requerirla, siendo la gerencia del mismo, posteriormente los usuarios externos que en el desarrollo de las economías más evolucionadas, es el público en general.

Es evidente que la información financiera y las técnicas contables se han sofisticado y han evolucionado notablemente en los últimos años, la información financiera que solía consistir, de acuerdo a la ley general de sociedades mercantiles, en un balance que arrojaba utilidades se han convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cual es la situación financiera de la empresa.

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cada fecha determinada y de los resultados de sus operaciones y sus cambios. De aquí se determina que los estados financieros con que debe contar una empresa comprenden:

- El balance general
- Los estados de resultados
- Variaciones en el capital contable y,
- El de cambios en la situación financiera.

Dichos estados son un medio de comunicar información y no son un fin, ya que persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una posición, y deben ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general en la empresa.

Se entiende que se satisface al usuario general de la información, si los estados financieros para que una persona, pueda formarse un juicio tales como"

- a) El nivel de responsabilidad
- b) La posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez
- c) la capacidad financiera de crecimiento
- d) el flujo de fondos.

Las características de los estados financieros que se indican en el Boletín A-1, esquema de la teoría básica de contabilidad financiera, del libro de PCGA, son:

- 1.- Utilidad: Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz, comparable y oportuna.
- 2.- Confiabilidad: Deben ser consistentes, objetivos y verificables.
- 3.- Provisionalidad: Contienen estimaciones para determinar la información, que corresponde a cada periodo.

En base a los PCGA, se mencionan que son cuatro los estados financieros básicos como:

**BALANCE GENERAL:** Que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.

**EL ESTADO DE RESULTADOS:** Muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.

**ESTADO DE VARIACION EN EL CAPITAL CONTABLE:** Muestran los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA:** indican como se modifican los recursos y obligaciones de la empresa en el periodo.

Todos estos estados financieros deben ser presentados en bases a principios de contabilidad generalmente aceptados.

### 1.2.1 BALANCE GENERAL.

El balance general es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa en una fecha determinada. Tiene por finalidad mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños. el balance puede ser comparativo por la finalidad de mostrar los cambios de un periodo u otro acerca de los derechos, obligaciones, recursos de la empresa.

El balance se puede presentar de dos formas en forma de cuenta o en forma de reporte, independientemente de cual sea la forma de presentación debe proporcionarse, algunos datos y seguir ciertas normas, esto es para cualquier estado financiero, dichas normas se denominan reglas de presentaciones y son:

- Nombre de la empresa
- Título del estado financiero
- Fecha a que se presenta la información
- Cortes de Sub-totales y totales claramente indicados
- Moneda en que se expresa el estado

El balance general esta formado por el activo, pasivo y capital contable.

El activo puede definirse como el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tienen propiedad, así como cualquier costo o gasto incurrido con anterioridad a la fecha del balance, que debe ser aplicado a ingresos futuros.

La forma de presentación del activo es de dos grupos Activo circulante y no circulante, los créditos diferidos que anteriormente se clasificaban en otro grupo, actualmente forman parte del activo circulante según su estado a corto o largo plazo, presentándose el activo de la siguiente manera:

- Efectivo (Caja y Bancos)
- Inversiones Temporales
- Cuentas y documentos por cobrar
- Inventarios
- Cargos diferidos a corto plazo

Se clasifica de acuerdo a su disponibilidad y de igual forma al IVA circulante.

No circulante

- Cuentas y documentos por cobrar
- Activo fijo tangible ( Terrenos, edificios, maquinaria y equipo).
- Activo fijo Intangible ( Patentes, marcas, crédito mercantil).
- Cargos diferidos a largo plazo.

• PASIVO:

El pasivo comprende obligaciones presentes provenientes de operaciones o transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios perdidos o gastos en que se ha incurrido, etc.

De acuerdo al Boletín C-9 de PCGA, los conceptos que comprende el pasivo son:

- A) Adeudos por la adquisición de bienes y servicios, inherentes a las operaciones principales de la empresa.
- B) Cobros anticipados a cuenta de futuras cuentas de mercancías o servicios.
- C) Adeudos provenientes de la adquisición de bienes o servicios.
- D) Pasivos proveniente de obligaciones contractuales o impositivas.
- E) Prestamos de instituciones de crédito, de compromisos filiales, de acciones o financiamientos, etc.

El pasivo a corto plazo es aquel cuya liquidación se producirá dentro de un año, en el curso normal de operaciones, el pasivo a corto plazo incluirea todos los adeudos que sean pagaderos dentro del ciclo normal de las operaciones, en el caso de que el ciclo normal de las operaciones de la empresa sea mayor a un año y se haga excepción similar en la clasificación del

activo circulante, y deberá mencionarse esta situación en los estados financieros y notas.

El pasivo a largo plazo esta integrado por los adeudos cuyo vencimiento sea posterior a un año, o al ciclo normal de las operaciones si este es mayor a algunas cuentas que integran el pasivo a corto plazo y largo plazo.

Pasivo a corto plazo	Pasivo a largo plazo
Proveedores	Prestaciones bancarias
Acreedores	Clientes por pagar
Prestamos bancarios	Hipotecas por pagar etc.
Cts por pagar, etc.	

#### \* CAPITAL CONTABLE

El capital contable es el derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias que efectua una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

El capital contable de acuerdo al Boletín C-11, es el capital contribuido y capital ganado o déficit en su caso. Los conceptos que generalmente incluyen el capital contable son:

Capital Contribuido:

- Capital Social

- Aportaciones para futuros aumentos de capital
- Primas en venta de acciones
- Donaciones
- Capital Ganado (Deficit)
- Utilidades referidas, incluyendo las aplicaciones o reservas de capital.
- Perdidas acumulables
- Exceso o insuficiencia en la actualización del capital contable a favor de los accionistas o socios como evidencia de su participación en la empresa.

El exceso o insuficiencia en la actualización del capital contable esta representado principalmente por el resultado por tenencia de activos no monetarios.

De acuerdo al Boletín A-11 de PCGA. Existen dos tipos de mantenimiento de capital financiero y fisico en el financiero se trata de conservar una cantidad determinada de poder adquisitivo, y el fisico una capacidad operativa determinada, el resultado pertenecera de activos no monetarios forma parte del capital ganado.

La presentación en el balance general de los diferentes conceptos que integran el capital contable debera hacerse con el suficiente detalle para mostrar cada uno de ellos, incluyendo en primer lugar los que forman el capital contribuido, seguido de los que integran el capital ganado.

### 1.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

El boletín B-3 tiene como finalidad definir el objetivo del estado de resultados, así como también establecer los criterios generales en cuanto su estructura y contenido, con el propósito de incrementar la comparabilidad, entre las entidades, de la información comprendida en este estado.

Tanto el boletín A-1 como el Boletín B-1 conceptúan el estado de resultados como un estado financiero básico junto con el balance general, el estado de cambios en la situación financiera y el estado de variaciones en el capital contable.

Por lo tanto el estado de resultados es un estado financiero que presenta la información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un periodo determinado, determinando la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad, tiene como objetivo que la información que muestra sea útil para que en combinación con los otros estados financieros básicos pueda:

- Evaluar rentabilidad
- Evaluar su potencial de crédito
- Evaluar el desempeño de la empresa

- Medir riesgos
- Repartir dividendos

Los elementos que componen el estado de resultados son: Ingresos, costos, gastos, ganancias, pérdidas, utilidad neta y pérdida neta.

El estado de resultados, tomando en cuenta el giro particular de cada entidad deberá estar estructurado, en lo aplicable, por las siguientes secciones:

- A) Operación
- B) No Operación
- C) ISR y PTU
- D) Operaciones discontinuas
- E) Partidas extraordinarias
- F) Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambios en principios de contabilidad
- G) Utilidad por acción

El contenido de estas secciones se describe a continuación: En operación, ingresos, costos de lo vendido, la diferencia entre las ventas (Ingresos) y el costo de lo vendido (Costos de servicios prestados), es la utilidad bruta.

**GASTOS DE OPERACION.**- Están constituidas por los gastos de ventas y los gastos de administración.

A) Utilidad de Operación: Es el resultante de enfrentarlo a las ventas e ingresos del costo de lo vendido y los gastos de operación, es la utilidad ganada por la entidad, en sus actividades normales antes de impuestos.

B) No operación: Comprende los ingresos y gastos distintos a los de operación, se identifican con las operaciones financieras de la empresa así como con las transacciones inusuales o infrecuentes.

C) ISR y PTU: En esta sección se reportan el impuesto sobre la renta y la participación de los trabajadores en las utilidades, correspondientes al neto de las partidas de las dos secciones anteriores (A y B)

D) Operaciones discontinuas: En esta sección se incorporan las ganancias o pérdidas resultantes de discontinuar operaciones de un segmento del negocio, de acuerdo con las definiciones y reglas contenidas en el Boletín A-7 (Estas partidas se deben presentar notas de ISR y PTU).

E) Partidas extraordinarias: En este apartado se presentan las ganancias y pérdidas derivadas de cuentas y transacciones que reúnen simultáneamente las características de inusuales e infrecuentes, tal y como lo designa el Boletín A-7 y se deberán presentar notas de ISR y PTU.

F) Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambios en principios de contabilidad: En esta parte el estado de resultados se debe mostrar el efecto acumulado al inicio del ejercicio por

modificación de una regla contable o emisión de una nueva de acuerdo al Boletín A-7, y el efecto se presentara nota de ISR y PTU.

G) Utilidad por acción: Las empresas que utilizan sus acciones en los mercados de valores, deberan presentar como ultimo renglón la utilidad por acción, determinada de acuerdo con las reglas establecidas por la comision de PCGA. Aquellos negocios que no cotizen sus acciones en mercado de valores, deberan aplicar reglas anteriormente mencionadas.

### 1.2.3. ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

CONCEPTO: El boletín B-1 "Objetivos de los estados financieros: establece que conforme a PCGA, el estado de cambios en la situación financiera constituye un estado financiero básico.

Acerca de las disposiciones relativas a la preparación y presentación del estado de cambios en la situación financiera expresado en pesos de poder adquisitivo a la fecha del balance general. Las contiene el boletín B-12 de PCGA.

Para efectos de este boletín el estado de cambios en la situación financiera es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

El estado de cambios en la situación financiera debe tener como objetivo proporcionar información relevante y entendida para que los cambios de los estados financieros proporcionen elementos adicionales a los otros estados financieros para:

- Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.
- Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos y en su caso para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el periodo.

El presente estado financiero se integra de la siguiente manera:

a) Actividades de operación: Son aquellas que están relacionadas con la producción y distribución de bienes y prestación de servicios. Normalmente están relacionadas con transacciones y otras cuentas que tienen efectos en la determinación de la utilidad neta y con aquellas actividades que indican movimientos de los saldos de las cuentas directamente relacionadas con la operación de la entidad y que no se contemplan en los de financiamiento o de inversión que en seguida se mencionan.

b) Las actividades de financiamiento incluyen la obtención de recursos de los accionistas y el reembolso o pago de los beneficios derivados de su inversión, los préstamos recibidos y su liquidación, la obtención de pagos de otros recursos obtenidos mediante operaciones a corto y largo plazo.

c) Las actividades de inversión incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la compra y venta de deudas, de instrumentos de capital, de inmuebles, maquinaria y equipo y de otros activos productivos distintos de aquellos que son considerados como inventarios de la empresa.

#### ESTRUCTURA DEL ESTADO

Dentro del conjunto de las actividades desarrolladas por la empresa se ha hecho cada vez mas evidente que los recursos se generen y/o utilizan en tres áreas principales:

- a) Dentro del curso de sus operaciones.
- b) A consecuencia de los financiamientos obtenidos y de la amortización real de los mismos a corto y largo plazo.
- c) En función de inversiones y/o desinversiones efectuadas consecuentemente los recursos generados o utilizados durante el periodo se deberán clasificar en:
  - a) De Operación: Las cuales resultan de adicionar o disminuir el resultado neto del periodo antes de partidas extraordinarias cuando se presente lo siguiente:

1).- Las partidas del estado de resultados que no hayan generado o requerido el uso de recursos o cuyo resultado neto esté ligado con actividades indentificadas como de financiamiento o inversión.

2).- Los incrementos o reducciones (en pesos constantes) en las diferentes partidas relacionadas directamente con la operación de la entidad, disminuidas de las estimaciones de valuación correspondiente.

b) De Financiamiento: Los recursos generados o utilizados en actividades de financiamiento comprenden principalmente:

1) Créditos recibidos a corto y largo plazo.

2) Amortizaciones en pesos constantes efectuados a estos créditos (Sin incluir los intereses relativos)

3) Incrementos de capital por recursos adicionales, incluyendo la capitalización de pasivos.

4) Reembolsos de capital.

5) Dividendos pagados (Excepto acciones).

c) Los recursos generados o utilizados en actividades de inversión comprenden las siguientes transacciones:

I) Adquisición, Construcción, y venta de inmuebles, maquinaria y equipo.

II) Adquisición de acciones de otras empresas.

III) Cualquier otra inversión o desinversión de carácter permanente.

IV) Prestamos efectuados por la empresa.

V) Cobranzas o disminución en pesos constantes de créditos otorgados (Sin incluir intereses).

#### MECANISMO DE ELABORACION

Se debera partir de la utilidad o perdida neta antes de perdidas extraordinarias si las hubiera. Los recursos generados o utilizados en la operacion, se deberan presentar antes y despues de partidas extraordinarias.

Los cambios en la situacion financiera se determinaran por diferencias entre los distintos rubros del balance inicial y final.

Cuando se considere conveniente destacar algunos movimientos que no seria posible apreciar debe presentarse unicamente la diferencia entre los sueldos iniciales y finales, estas operaciones deberan presentar unicamente las diferencias entre saldos y finales, y se deberan presentar por separado.

Aquellos movimientos contables que solo representan trasposos y no modifiquen la estructura financiera de la empresa, tales como la capitalizacion de utilidades, incrementos en la reserva legal, etc. Su compensacion entre si, omitiendose su presentacion en el estado pero si modifica la estructura financiera como es el caso de conversion de pasivo a capital, adquisicion de activos a traves de contratos de arrendamiento etc. se presentaran los dos movimientos por separado.

Cuando la empresa realice actualización mediante el método de costos específicos, el resultado por tenencia de activos no monetarios surgido durante el periodo deberá eliminarse del saldo final de la partida que dio origen y de la correspondiente del capital contable.

El efecto monetario y las fluctuaciones cambiarse modifican la capacidad adquisitiva de las empresas, por lo que no deberán ser consideradas como partidas virtuales que no tuvieron un impacto en la generación o uso de recursos.

#### 1.2.4. ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

Hasta la presente fecha no se ha publicado un boletín acerca de las variaciones en las cuentas del capital contable, sin embargo, estiman sencilla su formulación, toda vez que consiste en hacer una comparación de un ejercicio a otro de las diversas cuentas que integran, e ir analizando las variaciones que pueden ser de incremento o disminución de su saldo, lo cual nos permite, estar en aptitud de interpretar si las utilidades del ejercicio anterior ya fueron repartidas, si hubo nuevas oportunidades de socios o retiro de capital, si se incrementó el capital por efecto de la inflación, etc.

Es de gran importancia que los estados financieros antes mencionados siempre se presenten a pesos constantes, reconociendo

los efectos inflacionarios de acuerdo al Boletín B-10. (Montaje 1992:37)

### 1.3 CONCEPTO DE LA EMPRESA Y SU CLASIFICACION

Historicamente la empresa ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. También reconocido que la empresa ofrece una oportunidad para una continua expansión del sistema económico del País.

Las empresas existen en tres ramas principales las cuales son: La Industria, La comercial, y la de servicios. Cada una de estas ramas tienen características específicas que las identifica pero tienen un papel esencial en nuestra economía, sabemos que en la actualidad son de gran importancia en el entorno económico presente y futuro de nuestro país. Por ello es importante evitar que las empresas fracasen, y principalmente la pequeña y mediana empresa, por medio de una buena administración, y empleando técnicas Administrativas eficientes.

La empresa la podemos definir como el ente económico, que a través de una combinación de Recursos Humanos, Técnicas y Financieros, dirigida por una autoridad que toma decisiones para el logro de objetivos y fines para los cuales fue creada.

La empresa se clasifica de la siguiente manera:

Publicas	Nación		
	Estados		
	Municipios		
	Org. Descentralizados		
	Org. Desconcentrados		Lucrativas y
	Empresas de Part. al 100%		No Lucrativas.
Mixtas	Empresas de Participación		Lucrativas y
	Estatual menos del 100 %		No lucrativas
Privadas	Personas	Lucrativas y	Servicios, Industrial
	Morales	No lucrativas	y Comercial
	Personas		Lucrativas y
	Físicas		No lucrativas

(IMCP, 1994:35)

#### 1.4 ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO.

La antigüedad da múltiples ejemplos de la actividad presupuestaria, por ejemplo los egipcios hacían cálculos para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el objeto de prevenir los años de escasez; los aztecas estimaban las posibilidades de pago de los pueblos sometidos para exigirles el tributo adecuado, sin embargo el presupuesto se implementó como ayuda en la Administración, hasta fines del siglo XVIII por el

ministro de finanzas de Inglaterra, al someter a consideración de su parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo en resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Enseguida se muestra un corto resumen sobre los orígenes del presupuesto:

A fines del siglo XVIII en Inglaterra el ministro de finanzas realiza la apertura de el presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.

En 1820 Francia y otros países Europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.

Durante 1821 Estados Unidos de América implanta un presupuesto rudimentario en su gobierno.

Después de la primera guerra mundial, toda la industria, se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio del presupuesto.

De 1912 a 1925 en Estados Unidos de América, es la etapa en que se inicia la evolución y madurez del presupuesto, ya que la

iniciativa comienza a observar que puede utilizarse para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la ley del presupuesto nacional, y estableciéndose como instrumento de la administración oficial.

Se inicia ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado con el correr del tiempo un cuerpo doctrinal conocido como control presupuestal. A partir de esta época se exporta de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

Por 1930 en Ginebra, Suiza se lleva a efecto el primer simposium Internacional del control presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuran sus principios, para tener así un rango internacional.

Fue hasta 1931 cuando en México algunas empresas de origen Americano, como la General Motors Co. y después la Ford Motors Co. establecieron la Técnica Presupuestal.

En 1946 el departamento de marina de los Estados Unidos de América, presentó para 1946 el presupuesto por programas y Actividades. Y en la post guerra de la segunda guerra mundial los

Estados Unidos Americanos aplican la Administración por áreas de responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto con el mismo nombre y finalidad. Posteriormente el departamento de defensa, elaboro un sistema de planeación por programas y presupuestos. El departamento de agricultura, intenta el presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.

En 1965 el presidente de los Estados Unidos Americanos introdujo oficialmente a su gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos, creandose el departamento del presupuesto, en 1970 la Texas Instrumens por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de paquetes de decisión, que fue aplicado en al Estado de Georgia. (Del Río, 1988: I-4-I-6)

#### 1.5 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

En general, en todas las actividades que realizamos hacemos presupuestos: si un amigo o compañero llega a una reunión media hora más tarde de la hora fijada, se puede presuponer que la próxima vez también lo hará, y para no esperarlo, la proxima vez llegaremos media hora tarde. En Diciembre, seguros de que recibira aguinaldo, se contraen deudas con antelación.

Como se puede observar, podemos encontrar multiples presupuestos en nuestra vida cotidiana, de aqui la importancia de los presupuestos.

El presupuesto lo podemos definir de la siguiente forma: "Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de las resultantes a obtener por un organismo en un periodo determinado". (Ibid)

Esto quiere decir que dentro de las actividades de una empresa, se puede definir al presupuesto en una estimación programada, de manera sistemática y en términos monetarios, de las condiciones de operación y de los resultados que espera obtener una empresa durante un periodos determinado.

La estimación se debe basar en estadísticas y sobre tendencias de hechos y esto se representa en términos monetarios, de planes de acción o programas concebidos en función de una política de los objetivos generales establecidos por la empresa, los cuales afectan todos los aspectos de su actividad.

#### 1.5.1 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Los objetivos básicos de los presupuestos son cuatro, que se muestran a continuación:

PLANEACION.- Es un camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

Por esto debemos entender que el presupuesto es el plan de operaciones para el futuro, en el se unifican y sistematizan las actividades, así como, para el establecimiento de los objetivos de la empresa y los medios a través de los cuales alcanzara esos objetivos.

En la planeacion se deben analizar factores que influyen en el futuro de la empresa, por ejemplo: lo relacionado con los productos, el personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, el entorno económico y financiero en que vive la empresa, el mercado en que se desenvuelve, la situación sindical, etc.. (Ibid)

COORDINACION.- Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

Mediante los presupuestos se establece una coordinación de las acciones entre los diferentes niveles de la empresa, esto significa el desarrollo armonioso y el mantenimiento de sus actividades con el fin de evitar situaciones de desequilibrio. A lo que se refiere este objetivo es a que las actividades se agrupen conforme a las funciones, responsabilizando a las personas a cargo de cada una, cada persona encargada de un departamento desea que opere al máximo de rendimiento, por lo que debe tener conocimiento de las actividades de la empresa que se relacionen con su departamento.

**DIRECCION.**- La dirección es una función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar, a los subordinados de acuerdo a lo planeado.

Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

En este objetivo debemos entender, que los presupuestos cumplen la función de ayudar a los directivos o gerentes en su tarea de guiar u supervisar a sus funcionarios de acuerdo con lo planeado, lo cual también pueden lograrse mediante un reposte de lo realizado y esto sirve como auxiliar para la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

CONTROL.- es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

Esto se refiere a que se tienen que establecer medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.

El establecimiento de un control presupuestario señala las desviaciones de los planes a lo realizado, dándole así la oportunidad de tomar medidas pertinentes sobre las desviaciones o variaciones que se presenten.

Se podría resumir que, así como los presupuestos necesitan de la planeación para unificar los factores que influyen en el futuro de la empresa y una buena ejecución, mediante una buena política de personal y que su dirección sea adecuada, para verificar la eficiencia de como se hizo, se requiere el control de las actividades, para saber si se están realizando acciones (cuándo, dónde y como) de acuerdo con los planes. Para llevar acabo un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones y modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas.

#### 1.5.2. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

1.- PRINCIPIO DE LOS OBJETIVOS: Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas, dentro del

presupuesto, es decir, no sería posible un presupuesto en la metas a alcanzar por la empresa para el ejercicio que corresponda, pues el presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados.

2.- PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD: Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, deben de ser lo mas objetivos posibles.

3.- PRINCIPIO DE LA CONFIANZA: Hace hincapié en que todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior, este principio también se interpreta como la confianza que en el se tiene, es decir que todos los integrantes de la empresa tengan confianza en que lo señalado por el presupuesto ha de ser alcanzado.

4.- PRINCIPIO DE ORGANIZACION: Subraya que la aplicación del presupuesto se efectuara en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades este en concordancia con las operaciones que se desarrollan, que la delegación de autoridad este acompañada con las responsabilidades relativas.

5 - PRINCIPIO DE RECONOCIMIENTO: Indica que a todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe de otorgar un reconocimiento público dentro de la organización; así mismo, aquellos que por causa

injustificada no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose posteriormente si así es requerido las medidas pertinentes.

6.- PRINCIPIO DE LA PARTICIPACION: Especifica que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal, lo cual implica que el personal primeramente contribuya en la preparación del presupuesto.

7.- PRINCIPIO DE LA OPORTUNIDAD: Los presupuestos, para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que inicie el período presupuestal de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente.

8.- PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD: Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del período presupuestal derivados de las circunstancias.

9.- PRINCIPIO DE LA CONTABILIDAD: Para que un presupuesto sea eficaz se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto, es decir, se necesita que la estructura contable este estrechamente ligada a la técnica presupuestal con el propósito que tanto uno como el otro cumplan sus propios objetivos.

10.- PRINCIPIO DE LAS EXCEPCIONES: Establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe exigirseles conocimiento de como se realizan la totalidad de las operaciones.

pues aparte de ser injusto, estas personas quedarían inundadas de detalles, haciendo difícil e impracticable su labor.

11.- PRINCIPIO DE VARIACIONES: Determina que todas las desviaciones que se presenten deben ser cuidadosamente analizadas con el fin de conocer las razones que la provocaron. (Burbano,1992:20,21,22).

### 1.5.3 REQUISITOS DEL PRESUPUESTO

Para que un presupuesto cumpla con los objetivos antes mencionados, es importante que cumpla con ciertos requisitos que a continuación se señalan:

- A) Conocimiento de la empresa
- B) Exposición del plan o política
- C) Coordinación para la ejecución del plan
- D) Fijación del periodo presupuestal
- E) Dirección y vigilancia
- F) Apoyo directivo (Ibid)

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.- Se refiere a que los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades, su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente al grado de análisis, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa, objetivos y necesidades.

En este primer requisito se puede concluir que es de mucha importancia diseñar un presupuesto de acuerdo a las características de la empresa para satisfacer sus necesidades.

EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA.- El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo proposito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto.

COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN.- Debe existir un director del presupuesto que actuara como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las actividades se hará a través de la elaboración de una calendario indicando fechas.

Este requisito nos hace referencia de que se debe tener una adecuada sincronización de las actividades a través del director o del encargado de la realización del presupuesto; así como determinar a los responsables de entregar información al encargado del presupuesto, y cumplir con el calendario que se establezca.

FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.- Este es otro requisito que se debe tomar en cuenta para la integración del control presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones, la determinación de este periodo opera en función de diversos factores como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, al periodo del proceso productivo.

DIRECCION Y VIGILANCIA.- En este objetivo es hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario, modificarlas en función a la entidad a que pertenecen.

Cabe señalar, que en la actualidad las empresas modernas tratan de que sus empleados participen en el logro de los objetivos de la empresa y esto hace que ellos se sientan parte de la empresa logrando con ellos mayor eficiencia administrativa con la empresa.

APOYO DIRECTIVO.- Debe existir voluntad por parte de los directivos en la implantación del presupuesto además de que es indispensable para su buena realización y desarrollo.

Con lo que se ha mencionado sobre que los presupuestos constituyen un medio de planificar y controlar la actividad de las empresas con óptimos resultados.

Pero aparte de que los presupuestos cumplan con su objetivo y de reunir los requisitos, es importante que cualquier empresa a que se vaya implantar algún presupuesto, tenga una organización sana, sistemas contables apropiados, documentación de antecedentes y apoyo de todo el personal, para que el presupuesto sea eficaz.

#### 1.5.4 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

La clasificación se mostrara de acuerdo a los aspectos más sobresalientes como son:

- El tipo de empresa
- Su contenido
- Su forma
- Su duración
- Técnica de evaluación
- Su reflejo en los Estados Financieros. (Del Río, 1988:I-16.1-21)

Por el tipo de empresa:

A) Públicos.- Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc. Para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

Estos presupuestos en su elaboración, los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas y después planea la forma en que podrá cubrirlos, estudiando la aplicación de los ingresos, que provendrán de la recabación de impuestos, de la obtención de financiamientos, y como último recurso, la emisión de papel moneda, que tiene como consecuencia la inflación.

B) Privados.- "Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración".

"Es usado por las empresas particulares, algunas lo conocen como (Presupuestos empresariales) y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa".

En este tipo de empresas deben estimar sus ingresos, para que sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

Las empresas privadas tenían como fin primordial el logro de utilidades, pero actualmente la empresa, además de esto busca un beneficio de la sociedad, al procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que esta se desarrollo, a través de los servicios o artículos que se producen.

La siguiente clasificación es por su contenido:

A) Principales.- Estos presupuestos son una especie de resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

B).- Auxiliares.- muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

Por su forma se clasifican en:

A).- Fijos.- Son los que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

B).- Flexibles.- Son adaptables a las situaciones cambiantes dentro de las empresas, situaciones que son reflejadas en las cifras presupuestadas antes de proceder a efectuar la comparación de gastos reales contra presupuestos.

Por su duración:

A) Cortos.- Los que abarcan un año o menos.

B) Largos.- Los que se formulan para más de uno.

Por su técnica de valuación se clasifican en:

A) Se formulan sobre bases empiricas: sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que realmente ha planeado.

B) Estándar.- Se formulan sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores representan los resultados que se deben obtener.

Por su reflejo en los estados Financieros en:

A) De posición financiera.- Muestran la posición que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Balance General Presupuestado.

B) De resultados.- Muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

C) De costos.- Se preparan tomando en cuenta como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, para un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto de costo total o cualquiera de sus partes. (Del Rio.1988:1.22.23.24).

#### 1.5.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE EL PRESUPUESTO.

Como toda herramienta administrativa, tienen ciertas ventajas y limitaciones que deben ser tomadas en consideración al elaborarlo o durante su ejecución.

##### VENTAJAS

1.- Motiva a la gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.

2.- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autorización.

3.- Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.

4.- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.

5.- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.

6.- Facilita la coparticipación e integración las diferentes áreas de la compañía.

7.- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.

8.- Facilita el control administrativo.

9.- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para desarrollar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.

10.- Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

#### LIMITACIONES

1.- Están basados en estimaciones.

2.- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan.

3.- Su ejecución no es automatizada.

4.- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración.

5.- Toma tiempo y costo prepararlos.

6.- No se deben esperar resultados demasiado pronto.

(Ramirez.1990:63,64).

#### 1.5.6 LA INFLACION EN LOS PRESUPUESTOS

La inflación es un incremento constante y generalizado de precios de los bienes y servicios, lo cual trae como consecuencia una disminución en el poder adquisitivo de la mayoría, lo que lo mismo un encarecimiento en el costo de vida.

Son diversas las causas que contribuyen a la formación de la inflación. Entre las más comunes se encuentran el desequilibrio entre la demanda y la oferta de bienes y servicios, el incremento de la demanda, sin que se de un aumento igual en la oferta, es originado por lo general por un exceso de circulante, lo cual trae como resultado que las personas demanden más bienes y servicios, pero si la oferta no responde a dichas necesidades y por lo tanto no solo tendrá como efectos un incremento en los precios y pérdida en el poder adquisitivo de la población.

Por lo tanto es de gran importancia que los presupuestos se les incorporen los efectos inflacionarios lo cual es algo muy sencillo: al diseñar las acciones y cada uno de los presupuestos que integran el plan anual, cada responsable deberá tomar conciencia que se trata de un plan de operación para el próximo año, es decir cada encargado de departamento o el responsable de

la elaboración del presupuesto debe considerar los aumentos que se tengan en Materia prima, mano de obra, etc.

Esta forma para incorporar la inflación, a los presupuestos se refiere al corto plazo es decir el plan anual, e en la planeación a largo plazo. Varios organismos mundiales, y prestigiados despachos de consultorias aconsejan que se proyecten los planes financieros en procesos constantes en lugar de incrementar a cada año los ingresos, gastos, de acuerdo a la inflación que se espera en el país, ya que al trabajar con pesos constantes a largo plazo es mas sano y genera menores dificultades al evaluar el éxito o fracaso de los planes. Ya que al incorporarse la inflación se estará mezclando con la eficiencia y no se podría apreciar, por ejemplo a cuanto ascendió el crecimiento real, ya que dicho incremento estará apegado en eficiencia o inflación. Por lo tanto es conveniente que se tomen en cuenta los boletines B-10, B-11 y sus circulares, y además al desarrollar los presupuestos en épocas inflacionarias es conveniente:

- A) Analizar las variables macroeconomicas y microeconomicas
- B) Estudiar los cambios de posible surgimiento en los factores esenciales que pudieran cambiar el panorama de la empresa.
- C) Evaluar el efecto que tuvieran en la empresa diferentes circunstancias imprevistas.
- D) Profundizar la capacidad de respuesta de la empresa ante estas circunstancias. (Ibid)

## CAPITULO II

### FASES DEL PRESUPUESTO

Como se mencionado anteriormente el éxito de toda empresa radica en la exactitud o eficacia que se realizan las actividades administrativas de planificación y control. Por lo que dichas funciones se llevan a cabo con óptimos resultados, pero esto se podrá alcanzar si dicho sistema es al mismo tiempo un proceso planificado y controlado.

Ya se han analizado los elementos básicos de todo buen presupuesto, pero sea hecho de una manera muy general, ahora se estudiara de manera específica, es decir como se integra un sistema presupuestado como son: La responsabilidad de su elaboración, las fases de su elaboración, de su preparación, su manejo y el papel de la administración, cabe recordar, como ya se menciona en el capítulo uno, que todo presupuesto se debe adaptar a las características propias de cada empresa. Aquí cabe señalar que el estudio se realizara de manera general, pero que aborde los principales problemas que se presentan en las empresas que persiguen fines de lucro, ya que la mayoría de las empresas tienen como objetivo incrementar sus utilidades y que esto se logra depende del valor que se le de al sistema.

Para que el proceso que se sigue para la integración presupuestaria sea correcta se siguen tres fases, las cuales son:

- Planeación
- Preparación del presupuesto
- Control

## 2.1 PRE-PLANEACION

En la fase de pre-planeación la responsabilidad del presupuesto recae sobre el presidente de la organización, y cuando una empresa es mas pequeña recae sobre el gerente general o el director, o en un comité que se conforme que se conforme a las posibilidades de cualquier empresa.

Este comité o el presidente, apoyado por los diferentes grupos de asesores de que auxilian debiera hacer una evaluación del efecto de todas las variables sobre la empresa, o sea, que tienen efecto directo o de importancia sobre dicha empresa. Se puede hacer una clasificación de dichas variables en:

Externas.- Dentro de las cuales se encuentra, la población, el producto nacional bruto (PNB), ventas de la industria, Actividades de los otros sectores, inflación etc.

Internas.- Empleados, calidad, publicidad, fijación del proceso del producto, métodos de venta, costos de operación fijas y costos de Operacion variables.

Como se puede ver, las variables externas pertenecen al mundo de la economía nacional, mientras que las internas operan de manera interna en la empresa. El grado en que unas dependen de otras dependera de las características de la empresa por ejemplo: Una empresa pequeña no necesitara de un análisis tan profundo de las variables externas que una grande, la cual por el contrario tiene que realizar un estudio minucioso de dichas variables y la pequeña, tendrá que considerar variables regionales y locales. Las variables se podran clasificar en base de su controlabilidad o incontrabilidad en tiempo, a corto, mediano y largo plazo. Por las variables controlables se debe entender que son aquellas que la dirección puede planear y manipulen algunas variables controlables son de tipo interno, como la publicidad, la calidad, la rotación de inventarios etc, las incontrables son las que no pueden ser afectadas por la dirección, pero esto no implica que se realiza un planteamiento eficaz con respecto a las mismas.

Las variables incontrables se tienen que planear para aprovechar totalmente sus efectos favorables provistos, tratar de minimizar sus efectos desfavorables, esto lo podemos ejemplificar de la siguiente manera, a través de la inflación: Una empresa no

tiene por si sola la capacidad de incrementar de manera generalizada los precios, si no se provee el impacto de la inflación en el negocio puede sufrir cuantiosas perdidas; y en ocasiones llegan a la quiebra. el efecto de esta variable sobre una de la que son controlables, pueden ser tan importante como penetrante en una situación particular, esta variable puede afectar los costos de Operación, fuentes de financiamiento ya que las encarece, la publicidad, por lo tanto el comité debe tener la capacidad de sugerir estrategias que traigan consigo grandes beneficios y de gran eficacia para el futuro.

Para la mayoría de las empresas, la contratación de asesores o auxiliares especializada podria hacer costoso el proceso presupuestario: en la actualidad, las paginas paginas financieras de la mayoría de la publicaciones, revistas especializadas, informes y estadísticas oficiales proveen de economistas, resúmenes de opiniones de grandes empresarios de la industria y de grandes profesionistas.

La planeación del futuro tienen que comenzar, necesariamente con una comprensión realista y objetiva de la situación actual de productos, servicios, mercados, utilidades, rendimientos de inversiones, disponibilidad de capital, capacidad productiva, personal. Para esta planificación es importante que la dirección una evaluación practica y objetiva de los puntos fuertes y

débiles de la empresa y de su duración es decir si es de corto plazo por ejemplo, la solución de un problema de productos defectuosos puede lograrse en un plazo corto mientras que la capacidad de producción solo puede ser aumentados a largo plazo.

Actualmente la mayor parte de los gerentes esta conciente que no basta encarar los problemas de un negocio sobre una base diaria, por lo tanto tratan de planear cuando menos con cinco años de anticipación. lo que se conoce comunmente como planes periódicos. consistentes en un plan para largo plazo es lógico que el grado de exactitud de las proyecciones y de los planes varia a lo largo de un periodo cubierto.

Cabe señalar que los gerentes de que se habla pertenecen a compañías que han triunfado en la vida del país.

Al hablar de corto y largo plazo, se ofrece a menor de un año, y hasta cinco años respectivamente.

Ya que pueden existir muchas inexactitudes implícitas al proyectar actividades para un largo plazo, lo mas conveniente es proponer planes muy detallados para el primer año y elaborar proyecciones mas superficiales para operaciones o años posteriores.

Conforme se hace la planeación anual se afirma el presupuesto sobre la bases de las ultimas diferencias, y se agrega un nuevo ejercicio o periodo, en las cuales deben definirse las metas especificas, como la expansión o contratación, las lineas de productos o servicios, las tendencias del crecimiento, los margenes de utilidades y el rendimiento sobre la inversión.

Despues de que se ha fijado los objetivos generales y las metas especificas, es tarea de la dirección abocarse al desarrollo de las estrategias y directrices que parezcan las mejores opciones para alcanzarlas, esta tarea implica la elaboracion de nuevas estrategias y la adaptación de las que actualmente se aplican, de acuerdo con las variables a las que la dirección tiene que enfrentarse. En esta fases de pre-planeación se deben identificar las áreas criticas que influyen en el éxito de la empresa a largo plazo y que son exclusivas de cada empresa, son fijadas mediante la correcta evaluación de la variables, las cuales se relacionan con:

- Los resultados financieros, de la rentabilidad y rendimiento sobre la inversión.
- La calidad de los productos y servicios.
- El mejoramiento de la productividad (Esto incluye las actitudes de los empleados, el desarrollo y los recursos).

- La eficiencia mercantil, esto se refiere a la penetración en el mercado y liderazgo de productos y servicios de la empresa.
- Los recursos financieros y físicos (financiamiento interno o externo, fuentes de materia prima).
- La aceptación del público.

Hasta aquí se ha establecido en el proceso de planificación al corriente para la articulación y comunicación de los fines generales y específicos de la empresa, y de los estrategias que están ligados a ellos, la fase de pre-planeación culmina en un amplio plan anual de operación y en la responsabilización de otros niveles de dirección del proceso de planeación, la del responsable del departamento recibir el informe de planeación presupuestaria bajo la forma de un manual de planificación y control presupuestal aunque es de estudio posterior, se indican algunas de la puntos que debe incluir:

- 1.- La enumeración de los fines y potencialidades del programa.
- 2.- Los procedimientos a seguir en el desarrollo de los planes presupuestados.
- 3.- Cálculo para la planificación y control del presupuesto.
- 4.- Instrucciones para la distribución de información.
- 5.- Instrucciones y políticas respecto a los informes. (Moreno, 1999: 369-372)

## 3.2 PREPARACION DEL PRESUPUESTO

Esta fase se inicia en el momento de que los diferentes encargados de departamento reciben el informe del presidente sobre planeación presupuestaria, junto con las premisas e instrucciones de procedimiento de la planificación. A partir de aquí, cada uno iniciara inmediatamente sus actividades dentro de su propia esfera funcional para desarrollar un plan de operaciones a largo plazo (5 años por ejemplo) y, en armonía con este plan, en presupuesto a corto plazo (un año). Con detalles, es decir al prepararse un programa, se debiera indicar las prioridades de los proyectos recomendados. Por ejemplo el sub-gerente de ingeniería prepara un programa presupuestado de Investigación y desarrollo que indica las prioridades de los proyectos recomendados. Esto es importante debido a que las decisiones sobre que tanto se puede gastar en investigación tendran que esperar el procedimiento de revisión del presupuesto financiero. Esto es lo que ordinariamente se debe hacer, y es momento que el presupuesto de investigación se prepare sobre bases mas abundantes, lo cual permitira que el presidente seleccione lo que satisfaga mejor los objetivos de operación y rendimiento de la compañía, de igual manera que todos los encargados de los Departamentos, el sub-gerente de ingeniería también deba preparar su programa para operar su departamento de

investigación y desarrollo, en el cual estableciera la bases de sus presupuestos de costos de Operación y gastos.

En su caso el encargado del departamento de ventas prepara los pronósticos de ventas, y los planes de operación para las diferentes actividades y para las campañas de publicidad al Gerente de producción prepara los planes de inventarios y de producción. El tesorero y el contralor también contemplan programas para la operación de sus departamentos: un ejemplo de estos es, el tesorero debe realizar pronósticos de los requerimientos de efectivo, lo cual es mas conveniente que realice en forma de estados de flujo de efectivo, e indicar si fueses necesario, las fuentes de financiamiento a los que e podría recurrir en un momento dado.

Los programas de inversión de capital tambien deben enviarse al director o el encargado del presupuesto para que pueda completar el calculo del presupuesto de gastos de capital. La reunión de los diferentes planes presupuestales integrales a largo y corto plazo para la empresa. Llegando a este punto, los envia con comentarios y recomendaciones al presidente.

Como resultado del trabajo incluido en la preparación de estos planes integrales, el director del presupuesto tienon oportunidad de lograr una visión real y global de los planes de

operación de los diferentes garantías, y de terminar las consecuencias de los mismos en términos financieros, que será lo que el presidente en esta fases de preparación es de tal importancia que merece ser detallado en sus partes:

- Recomendar los procedimientos de planificación y control presupuestales, y los requisitos técnicos de cada componente del proceso.
- Asumir la responsabilidad en cuanto a la organización del programa y los calendarios necesarios para que funcione.
- Proporcionar supervisión técnica en todos los aspectos del programa presupuestal.
- Diseñar y recomendar los modelos, formularios, cuadros e informes esenciales para realizar el programa.
- Supervisar la preparación del manual del presupuesto y su revisión.
- Proporcionar análisis de los costos e ingresos pasados y futuros.
- Preparar informes de resultados por responsabilidades.

- Analizar e interpretar las variaciones entre las metas reales y las planificadas o estimadas.

Supervisar la revisión, tanto de los planes departamentales como del programa integral.

- Recurrir los planes provisionales y transmitirlos a los funcionarios apropiados, para su revisión y corrección.

Cabe señalar, que hay casos en el presidente o el director regrese los programas de operación y financieros, los cuales se incluyen en el plan integral de presupuesto a los gerentes de línea que crearon, en razón de que sus consecuencias financieras no sean satisfactorias, teniendo así que realizar ajustes en forma específica, para obtener la utilidad deseada y los rendimientos sobre las inversiones que se realicen y después de que realicen los ajustes o correcciones necesarias se vuelve a enviar al director del presupuesto, quien hace los ajustes financieros correspondientes y así por último se envían los resúmenes de los presupuestos de Operación y financieros al presidente, para su aprobación final y publicación correspondiente.

### 2.3 CONTROL DE OPERACIONES

En esta fase se inicia el proceso del control presupuestal, y da comienzo con la aprobación y publicación del presupuesto para el siguiente año. El objetivo es controlar el desarrollo del presupuesto, localizando factores perjudiciales en el momento en que se presentan para evitar que ocasionen situaciones críticas. Básicamente esto implica la preparación de informes periódicos, comparando lo real con lo presupuestado. Las variaciones de las operaciones reales con lo estimado se enfatizan con estos informes, y el director o encargado del presupuesto debe realizar un análisis de estas variaciones para determinar las causas que las originaron y publicarlas.

La utilización de los informes periódicos son una gran característica sobresaliente del control presupuestal, por lo que es necesario una agrupación de dichos informes de acuerdo con su función podemos clasificarlos en:

- \* Informes estadísticos.- Estos dan a conocer los datos cuantitativos básicos, correspondientes a las operaciones internas de la empresa.
  
- \* Informes especiales para la dirección que destinan a problemas especiales y no incurrentes.

\* Informes periódicos de resultados: Se ajustan a las responsabilidades de dirección asignados en la empresa. Son informes repetitivos y se preparan separadamente en cada centro de responsabilidad

Cabe señalar que el análisis que se debe realizar de los informes y variaciones que se presentan, son de gran importancia ya que permite localizar el área del problema, la situación del trabajo, la coordinación de las actividades, ver si la supervisión es la correcta etc., y dependiendo de como se encuentra, se entablan pláticas con los supervisores y el encargado del departamento, y posteriormente hacer las tareas de decisiones correspondientes como que personal asignar para el estudio del problema, que procedimiento aplicar, como llevar acabo practicas especiales de auditoría interna, formular reportes en los que tome en cuenta al personal involucrado en el problema y el personal asignado para el estudio del problema, ya que esto permitira una resolución del problema de una manera mas rápida.

Posteriormente ya que se ha investigado el problema y delimitado y que fue lo que se origino, se debe realizar un informe en el que se detalle la forma, los procedimientos que se aplicaron para descubrir dichas causas y mencionarlas.

A partir de este momento los encargados o departamentos con ayuda del presidente, pueden decidir el plan de operaciones para obtener los resultados presupuestados, o autorizar una desviación de lo planeado o autorizar un cambio de presupuesto.

Es de gran importancia que se tomen medidas de vigilancia constante, inducidas por los informes de resultados, los cuales tienen como objetivo determinar la eficacia de las acciones correctoras anteriores y proporcionar una bases para mejorar los procedimientos de planificación y control para el futuro.

Con lo que anterior se explica de cada una de las fases de la presupuestación se puede resumir, que la primera fases se hace un análisis de la experiencia previa, del estado general de la economía, de los objetivos generales y específicos de la empresa: es un análisis que se orienta a la elaboración por parte del presidente, de las reglas de trabajo para la preparación del presupuesto para el siguiente ejercicio.

En la segunda fase la cual se refiere a la preparación del presupuesto donde cada uno de los encargados o gerentes de departamentos preparando un plan de operación para el año siguiente y lo envía al director de presupuesto, quien procede a su integración en un plan global para la empresa.

La tercera fase se refiere a el control de las operaciones. el cual se inicia con la aprobación y publicación del mismo. al llegar a este punto, resulta claro que la responsabilidad en el proceso presupuestal recae en el presidente o gerente general, quien debe trabajar en colaboración con el encargado o presidente de presupuesto y con los encargados o gerentes de departamentos.

Pero el éxito del proceso presupuestal radica en le grado en que todo personal desde el nivel jerárquico mas alto hasta el nivel jerárquico mas bajo, se compromete en el logro de su desarrollo efectivo. (Moreno,1990:369-372).

#### 2.4 PRESUPUESTOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA PRESUPUESTAL.

Aun cuando todos los presupuestos de cada uno de los departamentos están intimamente relacionados, debido a que su elaboración se ha hecho con base en los objetivos generales, los objetivos específicos, y las características propias de la empresa se pueden clasificar básicamente en cuatro rubros, los cuales son los siguientes:

- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de egresos e inversiones.
- Presupuesto del costo de fabricación de lo vendido o de operación.

- Presupuesto financiero.

#### 2.4.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Se comenzara con el presupuesto de ingresos el cual es el primer paso en cualquier empresa privada para implantar un sistema presupuestario, ya que este estado es el que proporciona los medios para realizar las operaciones y actividades de la empresa.

Dentro del presupuesto de ingresos se encuentran los siguientes:

- Presupuestos de ventas.
- Presupuesto de ingresos.

Así pues el plan de ventas es el elemento de la planificación periódica de la empresa aislada, por que casi siempre la planificación empresarial se basa en ella. Las ventas son la fuente principal de ingresos en cualquier empresa privada; sobre el presupuesto de ventas recaen directamente, las adiciones necesarias al activo y sus mejoras, el importe de los gastos a planear, las necesidades de la mano que se requeriria el nivel de producción, rotación de inventarios y otros aspectos importantes de las operaciones de la empresa.

Es la planificación de las cantidades de unidades de ventas, y de los ingresos por ventas, existen muchas dificultades técnicas y prácticas, pero a pesar de esto, en la actualidad no es novedoso encontrar que muchas empresas que operan en un medio demasiado complejo y de gran competencia logran alcanzar un grado alto de exactitud en la planificación de sus ventas.

Dichas dificultades técnicas y prácticas se clasifican en factores los cuales son:

Factores específicos de ventas.

- De ajuste Perjudicial

Saludable

- De fuerzas económicas generales.

- De influencias administrativas. (DEl Rio, 1988:II-12)

Al realizar el presupuesto de ventas es conveniente que cuando manejen una gran cantidad de artículos, estos se clasifiquen en grupos porque, difícilmente los diferentes artículos de una empresa tendrán la misma tendencia de aumentar o disminuir al mismo ritmo. Por ejemplo un cambio demográfico que ofrece negativamente la venta de computadoras para escuelas primarias no tendrá igual repercusión en las ventas de computadoras de la misma empresa para ejecutivos de la empresa. Ahora se explicaran los factores que influyen la determinación de la fuerza de ventas, y se empezara por los, de específicos de

ventas se subdividen en . de ajuste perjudicial y de ajuste benéfico.

De ajuste: Se refieren aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentes, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de la ventas.

De Cambio: Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse y desde luego influyen en las ventas.

Corrientes de crecimiento: Estos factores se refieren a la superación en las ventas tomando en cuenta, el desarrollo o expansión efectuados por la propia empresa, como es en forma importante también el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendra igualmente un incremento en las ventas.

los de ajuste se clasifican en:

De ajuste perjudicial.

De ajuste saludable.

Los de ajuste perjudicial son aquellos que proporcionan una caída en las ventas durante el ejercicio anterior, y que por lógica se deben considerar para el pronostico de el presupuesto de ventas del siguiente ejercicio. Un ejemplo de estos pueden ser los siguientes: Incendios, inundaciones, temblores, huelgas, y una que se presento en nuestro pais en diciembre la devaluación, y por lo tanto debe de realizar una estimación o pensar de lo que hubiera pasado sino se hubieran presentado algunos de estos factores

Por los factores de ajuste saludable, son aquellos que tuvieron un impacto positivo en la ventas, incrementandolas considerablemente y que es posible que ya no se vuelvan a presentar. algunos de estos factores son los siguientes: que la empresa no tuvo competencia, tuvo contratos inesperados, una recuperación en el poder de compra de los obreros, solución o relaciones políticas que se presente un siniestro en el cual las ventas de la empresa se incrementen por la necesidad de ese artículo. ejemplo: De que se demanden cobijas, medicamentos, materiales para construcción.

#### \* FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, es decir algo que no tiene certeza de que ocurra, de los cuales se habla en términos cualitativos surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para la determinación de este factor es necesario recurrir a instituciones gubernamentales, crediticias, organismos particulares que proporcionen los datos necesarios para la determinación de estos factores: algunos datos que proporcionan son: Precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, interés sobre la banca y crédito, ingreso percapita, por ocupación, por zona, por clase, ingreso nacional, etc.

## INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS

El presente factor es de carácter interno de la entidad económica; refiriéndose a la decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales y que repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones están a cargo de los directores optando em empresario por: cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar nuevas políticas de mercado, otra política de publicidad etc. (Ibid).

## FORMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

$$PV = (V+F) G \pm A$$

PV = PRESUPUESTO DE VENTAS

V = VENTAS DEL AÑO ANTERIOR

F = FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS

G = FUERZAS ECONOMICAS GENERALES

A = INFLUENCIA ADMINISTRATIVA

Ejemplo ( Por cada producto )

Ventas del año anterior \$ 720.000.00

Factores específicos de ventas:

- De ajuste (-) \$ 16.000.00

- De cambio (+) 10.000.00

- Corrientes de crecimiento (+) 12.000.00
- Fuerzas económicas generales -5%
- Influencia administrativa (+) 10 %

$$PV = i(720.000.00 + 6000) 0.95^i 1.10$$

$$PV = 758,670.00$$

Otra forma de determinar el presupuesto de ventas, es a través de la utilización de los mínimos cuadrados, y su fórmula es la siguiente:

$$Y = (Exy/x^2)x$$

Y = Pronóstico de ventas

Exy = Multiplicación de x = a - a por y = b - b

X<sup>2</sup> = El resultado de (X = A - A)<sup>2</sup>

X = A - A

Para ejemplificar este método se ten la siguiente tabla:

ANO	CONTEO ANOS (A)	VALORES ASIGNADOS PARA C/AÑO	X = A - A	Y = B - B	X <sup>2</sup>	XY
90	0	200	- 2	10	4	20
91	1	300	- 1	90	1	- 90
92	2	400	0	190	0	0
93	3	100	1	- 110	1	- 110
94	4	50	2	- 160	4	- 320
	10/5=2	1050/5= -210	0	0	10	- 500

Sustituyendo la fórmula:

$$Y = (-500/10)X$$

$$Y = - 50 (X)$$

$$Y = b - B$$

$$B - A = -50 (A-A)$$

$$B = - 210 = - 50 (A-A)$$

$$B = (210) - 50 (A-A)$$

$$B = (210) - (50) (A-2)$$

$$B = (210) - (50) (6-2)$$

$$B = (210) = (50) (4)$$

$$B = 10$$

#### 2.4.2 PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Existen cierto tipos de ingresos que nada tienen que ver con las operaciones de ventas normales de la empresa, de los cuales algunos son:

- Intereses devengados
- Ganancias por venta de activos
- Dividendos cobrados
- Alquileres cobrados
- Venta de desperdicios o desechos
- Comisiones por mercancía en comisión
- Prestamos bancarios, emisión de obligaciones etc.
- Aportaciones por parte de los accionistas

Estos tipos de ingresos no son ordinarios, pero existe la necesidad de incluirlos aquí con fines presupuestales, y hay que calcularlos para computarlos en el estado de ingresos y egresos estimados.

#### 2.4.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES

Este presupuesto nos cuantifica en términos monetarios, las erogaciones que se realizan para que la empresa realice sus

actividades, así como de las inversiones. Este presupuesto se integra por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de inventario
- Presupuesto de costo de producción
- Presupuesto de compras y mano de obra
- Presupuesto de costo de distribución
- Gastos de venta
- Gastos de administración
- Presupuesto de Inversiones
- Presupuesto de impuesto sobre la renta
- Presupuesto de aplicación de utilidades
- Presupuesto de otros egresos.

#### 2.4.4 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

La finalidad del presupuesto de ventas es fundamentalmente informar la cantidad o número de unidades que se pronostican vender durante el período presupuestado, con esto no se quiere decir que se tenga que producir forzosamente las unidades que se estima vender, ya que hay que tener en consideración la política de la empresa respecto del inventario final de los productos terminados al que se piensa llegar y del inicial con que se cuenta por lo tanto antes de estimarse la producción se debe estudiar cuidadosamente el inventario que se debe tener al terminar el año presupuestado.

Es de gran importancia que se determine una cantidad óptima del inventario ya que si se tiene un inventario excesivo se incurrirá en gastos innecesarios provocados del mantenimiento y almacenamiento de los inventarios, algunos gastos como seguros, impuestos, mayores mermas, etc. Pero si se tienen un inventario insuficiente provocará que se tubieran problemas con los pedidos ya que demoraría su entrega y llegarán a provocar una disminución en las ventas.

Cabe señalar que la mayoría de las empresas se presentan altas y bajas en las ventas, ocasionado esto por diversas características, por ejemplo, la época, moda etc. La cual no es posible controlar, pero esto no quiere decir que la producción siga el mismo ritmo, y para regular esas altas y bajas se cuenta con los inventarios. El propósito de la determinación del presupuesto del inventario es mantenerlo bajo control dentro de los máximos y mínimos de inventarios, los cuales se determinan de acuerdo a las características de la empresa y cuya finalidad es controlar las existencias. Para la determinación de los máximos y mínimos de inventarios se deben tomar en cuenta los planes del presupuesto de ventas refiriéndose a las fechas de entrega, la disponibilidad de la mano de obra, tiempo requerido de fabricación, dificultades que se podrían presentar en el abastecimiento de las materias primas, etc. Los máximos y mínimos

se utilizaran para compensar las altas y bajas de las ventas permitiendo estabilizar así la producción.

Para lograr estabilizar la producción se necesita determinar un volumen promedio de producción para el periodo de presupuesto, mismo que permitiera producir, en épocas de menor demanda, los productos que cubriran el mercado cuando este tenga un crecimiento. Con esta estabilización de la producción se pueden obtener beneficios como, mayor eficiencia de los trabajadores, menor rotación de los mismos, mejor aprovechamiento de las instalaciones de la empresa etc.

Para medir que tan eficiente es la determinación adecuada del inventario, se puede utilizar el procedimiento denominado: Rotación de inventarios, el cual es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario, y acaso sea mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido.

Como ejemplo se tiene el siguiente caso. Supongase que las ventas de un año fueron de 1200000 unidades, y el promedio de inventarios es de 200000 unidades, la rotación de inventario será:  $1200000/200000 = 6$

Pero si se tuviere un inventario de 150000 unidades, es obvio que se aprecia que el inventario final es insuficiente para mantener una rotación de 6, ya que se necesitan 120000 unidades para la venta.

#### 2.4.5 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCION

Ya que se ha determinado la cantidad de artículos que se deben producir, de acuerdo con las necesidades del producto realizado en el presupuesto de ventas, aumentada o disminuida por la cantidad de utilidad que se desea tener al finalizar el ejercicio presupuestado. Se procederá a la distribución de la producción para el año, y dependerá de los periodos que se quieran presupuestar ya sea mensual, bimestral o semanalmente.

La distribución de la producción, es conveniente que se realice en base a los objetivos de producción, planeando de tal manera que siempre cuente con las existencias para que se satisfagan las necesidades requeridas por el presupuesto de ventas, es decir se debe tomar en cuenta el comportamiento que tienen las ventas, para que la producción sea del mismo ritmo que las ventas. (Morales:1970:38)

Para satisfacer los requerimientos de las ventas se debe considerar lo siguiente:

- Capacidad productiva de la planta.
- Disposiciones y limitaciones financieras.
- Accesibilidad a maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etc.
- Políticas sobre inventarios

El presupuesto de producción, es conveniente que se realice en las partes en unidades y en valores.

A) En unidades.- Como quizá esta medida la capacidad productiva y la de los inventarios, deben calcularse las ventas y un inventario base.

EJEMPLO.- Se tiene un presupuesto de ventas de 2100000 unidades y se desea una rotación de inventarios cuatrimestral y se cuenta en un inventario real al finalizar el ejercicio anterior de 900000.-

Determinación de inventario bases:

$$\text{Rotación estandar } 3 \text{ IB} = \text{VTS/RE IB} = 2100000/3 = 700000$$

#### PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Presupuesto de ventas	2100000	unidades
(+) Inv. Base.	700000	"
Sub total	2800000	"
(-) Inv. Inicial	900000	"
Pres. de Producción	1900000	"

Por lo tanto se tienen que producir 1900000 unidades, para lograr vender 2000000 y lograr finalizar el ejercicio con 700000 unidades.

Con el objetivo de llevar un control adecuado de la producción, es necesario contar con la información oportuna y veraz que indique las existencias de materiales y artículos terminados y para controlar esta fabricación ya sea, bimestral, semanal, etc. puede realizarse en bases a lo siguiente:

- Producción uniforme: para que la producción tenga comportamiento constante se logra dividiendo la cantidad a producir, entre los periodos que se tienen seccionado a el control, pues cuando la elaboración tiene una actividad uniforme y constante los inventarios de artículos terminados varían dependiendo de las ventas.

- Nivel constante de inventarios: Quizá por el tipo de instalaciones, sistema productivo, necesidades de control, políticas de inventario y sobre los costos que representan, se prefiera que sean constantes las existencias de inventarios lo que mantendrá una similitud entre el comportamiento de la producción y ventas.

- Flexibilidad en inventario de producción: Tratar de desarrollar el equilibrio entre ventas, producción, finanzas e

inventarios periodicamente para buscar los menores costos y mayores utilidades.

B) En valores.- Dependiendo de que sistema de costos se lleve, ya sea estandar o estimado se cuenta con una hoja de costos unitarios, por lo que unicamente se multiplica y automaticamente se conoce el costo de producción, pero si se encuentra la técnica de valuación histórica se necesitara de la experiencia para llevar a cabo una estimación del costo unitario que servira de bases para determinar el costo de producción, a la producción presupuestada, determinando los gastos constantes y variables de dicha producción presupuestada.

Dependiendo de con que sistema se cuente, ya sea uno u otro, los costos deben presupuestarse por centros de producción y que su aplicación debe realizarse de manera que pueda identificarse con los productos, el responsable de los costos de producción es el gerente o encargado del departamento de producción.

#### 2.4.6 PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA.

Se entiende como la cantidad de materia prima o de materiales que se necesitan para la elaboración de un producto o artículo terminado.

Lo conveniente es que primeramente se realice en unidades y posteriormente se cuantifique en términos monetarios, ya que a través de la unidades nos permitira conocer la cantidad de materias primas durante el ejercicio presupuestado, ya que se utilizaran para la elaboracion de los productos terminados.

La elaboracion del presupuesto de materia prima o compras de materiales se lleva a cabo de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa. Una forma de realizarlo es la siguiente:

Si es un producto que requiera diferentes materias primas, se tiene que determinar la cantidad de que requiera cada uno, multiplicandose esta a su vez por la cantidad de unidades a producir, dandonos así el total de materia prima a utilizar y posteriormente se encuentra en términos monetarios:

MAT. PRIMA	CANT. POR UNIDAD A PRODUCIR	TOTAL MAT. PRIMA
------------	-----------------------------	------------------

Otro elemento que debe tomarse en el presupuesto de producción, y si no es que es el mas importante, si uno de los principales, la mano de obra si cuya intervencion no podria realizarse la actividad productiva, es decir la mano de obra representa el factor humano de la producción cuya fuerza de trabajo esta destinada a la creación o elaboracion de un producto

terminado, y la cual al presupuestarse es estimar la cantidad que se necesitara para cumplir con el presupuesto de producción.

Para realizar la estimación de mano de obra existen dos métodos o formas de realizarse:

- Considerando los salarios que se pagan
- El numero de horas

Cualquiera de estas es utilizado en forma ordinaria, para la presupuestación de este rubro.

Ejemplo: Si el producto "X" requiere para su elaboración, de mano de obra de 4 hrs. y su producción anual es de 150000 unidades, de cuanta mano de obra se requiere ?

$2 \text{ Productos} \times \text{hombre} \times 6 = 12 \text{ Prod a la semana}$

$12 \times 52 = 624 \text{ al año} \times \text{hombre}$

$150000/624 = 241 \text{ hombres} \times \text{el salario} = \text{Presupuesto de Mano de O.}$

Para verificar la exactitud de la estimación de este concepto es necesario que la cifra antes mencionada sea comparada, cuando se presente al Comité de Presupuestos para su revisión, contra la cifra que se obtenga al multiplicar la unidades a producir por la cuota estandar de mano de obra directa predeterminada.

La elaboración del presupuesto de mano de obra debe realizarse también de acuerdo a las necesidades y características de la empresa.

## **ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Y el ultimo elemento del costo de producción son los gastos indirectos, los cuales son todos aquellos indispensables para que se lleve a cabo la producción y no se pueden aplicar en forma directa a la unidad productiva.

Para la elaboración del presupuesto de gastos indirectos se parte del volumen de producción, y para que la estimación se haga correctamente es de gran importancia manejar por separado los diferentes elementos y departamento que constituyen en su producción.

Como sabemos en costos, los gastos indirectos se subdividen en:

- Materia prima indirecta: Son combustibles, lubricantes, energía, etc.
- Mano de Obra Indirecta: sueldos del personal dedicadas a la dirección o supervisión del producto.
- Otros gastos indirectos: Son aquellos necesarios para llevar a cabo la producción.

Los gastos indirectos se clasifican en fijos y variable, los fijos son aquellos que no sufren ninguna modificación ocasionada por el volumen de la producción y por el contrario los gastos indirectos si se ven alterados por el volumen de las ventas.

#### 2.4.7. PRESUPUESTO DE COMPRAS

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materias primas, y para su elaboración es necesario hacer antes el presupuesto de materiales en unidades con el objeto de determinar, en términos generales, cuantas unidades de materiales se requieren a lo largo del ejercicio para producir los volúmenes indicados para el presupuesto de producción.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada y basados en los inventarios finales adecuados, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras. Por ejemplo:

Presupuesto de producción	2,200,000.00	
Inventario Final deseable	600,000.00	2,800,000.00
(-) Inventario Inicial		500,000.00
Total		\$ 2,300,000.00

Obtenidas las compras anuales se hace la predeterminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del período.

En el presupuesto de compras se indican las fechas en que se deberán recibir los materiales, según sean las necesidades de la producción.

#### 2.4.8 PRESUPUESTO DE COSTOS DE DISTRIBUCION.

Los costos de distribución incluyen los gastos para comercializar los productos de una empresa, como son:

- La creación de la demanda.
- El suministro de lugares o medios para que los clientes compren los productos.
- Almacenamiento, manipulación y entrega.
- Créditos y cobranzas.

Por lo general las actividades de publicidad y promoción de ventas, son los principales rubros de gastos de distribución.

Estos en un momento determinado es difícil presupuestarlos por la gran cantidad de medios que se utilizan, tales como la televisión, radio, revistas, periódicos, carteleras, folletos, correspondencia, etc. Por otro lado compañías que tienen departamentos de publicidad, y otras trabajan con agencias publicitarias.

Con el fin de coordinar el programa publicitario se calculan los costos, se prepara un concentrado de gastos por tiempos y medios, y los producidos a anunciarse, incluyéndose el costo total al costo de distribución.

El costo de publicidad se puede llevar a cabo a través de los siguientes métodos:

- porcentaje fijo sobre ventas.
- Empuje publicitario de la competencia.
- Objetivos a alcanzar.

El más lógico es el de objetivos, el cual consiste en realizar un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas, de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la compañía, así como a los medios publicitarios y financieros, e igualmente del beneficio que se piensa tener. Lo anterior se analiza por una empresa publicitaria o una persona externa de la empresa.

Dentro del presupuesto de costo de distribución deben incluirse los sueldos y comisiones a vendedores, los cuales representan las erogaciones que se realizan, con la finalidad de colocar en manos del cliente el producto artículo terminado.

Los sueldos y comisiones a vendedores comprenden elementos fijos y variables. Las comisiones a vendedores varían por que son un porcentaje directo de las ventas pueden relacionarse con cualquier tipo de autoridad de ventas, a continuación se muestran algunos elementos fijos y elementos variables.

ELEMENTOS FIJOS	ELEMENTOS VARIABLE
Depreciacion	Sueldos
Seguro de impuestos	Comisiones
Sueldos	Publicidad
Viajes y hospedaje	Teléfono
	Gastos de prevision social

Por lo general los sueldos de los vendedores tienden a ser fijos y no variables. existe un numero minimo de personal. que debe permanecer independiente al volumen de ventas. pero ya en distintos niveles de ventas el numero de vendedores y. consiguientemente el mosto de los sueldos varia.

Los costos. en que se incurre. por el almacenamiento, manejo y entrega de los productos terminados por lo general son: El empaque de los articulos. rentas, luz etc.

Para la formulación de los presupuestos de costos y gastos de distribución se pueden hacer considerando ciertas fases:

- 1.- En primer lugar se procedería a realizar una clasificación de los costos de distribución. por productos o personas.
- 2.- Posteriormente ya que se tienen determinados los costos. se procede a estudiar cuales son directos o indirectos. Esto realizado para fines de control y estos a su vez dividirlos en fijos y variables.

3.- Los cálculos que se obtengan de realizar lo anterior, se presentan en informes bimestrales, mensuales o semanalmente.

4.- Y posteriormente se entregará el informe de presupuesto, al director o encargado del presupuesto general

#### 2.4.9 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Todos los presupuesto se vinculan al pronostico y al presupuesto de ventas en mayor o menor medida pero el presupuesto de gastos de administracion, lo esta menos directamente.

Por lo general, la preparacion del presupuesto de gastos de administracion se hace independientemente del pronostico de las ventas, los datos que nos serán de utilidad y que serán los iniciales son las constancias contables de los gastos administrativos ya que reconocen los sueldos a los funcionarios, a secretarias, etc. y unicamente se actualizan dichas cantidades, por parte de la administracion.

Los gastos de administracion los podemos clasificar por departamentos y es la siguiente manera:

- Gastos de el director.
- Gastos de el administrador.
- Gastos de el departamento de contabilidad
- Gastos de la tesoreria.

- Gastos de la oficina del personal (Departamento de Recursos Humanos).

Estos gastos no pueden asignarse al costo de producción de los presupuestos de gastos de distribución, ya que estos son necesarios para realizar las actividades de producción y distribución de los productos terminados, y por lo tanto no intervienen en la producción, otra forma de clasificarlos es la siguiente:

#### DE ACUERDO A SU ORIGEN

Sueldos administrativos	Seguros
Impuesto sobre sueldo	Pensiones, etc.
Previsión social	Viajes
Papelería	Teléfono
Depreciación.	

#### 2.4.10 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

En este presupuesto se incluyen aquellas erogaciones originadas de interés sobre créditos contractuales con el objetivo de financiar el programa de Operaciones, como son programas de habilitación o avío, préstamos refaccionarios, etc. Los cuales generan intereses y en general, todas las erogaciones necesarias para recabar fondos.

#### 2.4.11 PRESUPUESTO DE ISR

La preparación de este presupuesto es muy sencilla, ya que par su calculo es suficiente tomar como bases los resultados predeterminados que se deriven de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realizacion.

#### 2.4.12 PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES

Con bases en las utilidades que se han presupuestado, resulta importante la elaboracion de un presupuesto de aplicacion de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demas presupuestos, tales como los planes de expansion a largo plazo o presupuestado de inversiones, asi como las restricciones de caracter legal y estatutario que condicionan tal aplicacion. (Moreno,1990:392)

Este presupuesto se presenta de la siguiente manera:

##### COMPANIA " X " S.A.

##### PRESUPUESTO DE APLICACION DE UTILIDADES

UTILIDADES	PARCIAL	TOTAL
Util. de ejercicios anteriores pendiente de aplicacion	\$	
Util. del ejercicio presupuestada	\$	
Util. aplicables presupuestadas		\$ -----
<b>APLICACION</b>		
Reserva legal presupuesta	\$	

Presupuesto presupuestado	\$	
Reserva presupuestada	\$	
Aplicación presupuesta	\$	
Dividendos presupuestos	\$	
APLICACION PRESUPUESTADA		\$ -----

#### 2.4.13 PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa que en un momento dado, hayan sido presupuestadas con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, pueden dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares que generalmente, son de bajo costo y como ya se menciono, son el complemento de otros ingresos.

Dichas partidas deben distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de contratos convenios o documentos que se proyecta elaborar en la realización de tales operaciones.

#### 2.4.14 PRESUPUESTO FINANCIERO.

Las actividades de producción, distribución y finanzas son interdependientes, por lo que la presupuestación de las

actividades de una empresa deben coordinarse con el presupuesto financiero de la empresa.

Este presupuesto comprende, el presupuesto de caja en el que se refiere a las entradas y salidas de dinero, provocadas por la realización de las actividades de la empresa, este presupuesto tienen como objetivos primordiales:

- Calcular las necesidades de capital, a corto y largo plazo, ya que nos permitira conocer los mejores medios para allegarnos de recursos, siendo los más baratos, a la consistencia de la empresa.

- Determinar las fuentes y montos del capital disponible, con esto se determinara con exactitud los periodos en que la empresa carecera o tendrá excedentes, y se procedera buscar los medios más adecuados para que la empresa obtenga los mejores financiamientos, así como los mejores instrumentos de inversión que nos den mayores rendimientos.

- Coordinar la presupuestación financiera con los planes de operación.

Estas actividades están en responsabilidad del tesorero de la empresa el cual tienen que elaborar los tipos de

financiamiento e instrumentos de inversión, que le den mayores beneficios y rendimientos a la empresa.

Las ventas en la actualidad no representan ingresos inmediatos a caja, ya que actualmente se manejan las ventas a crédito por falta de liquidez por parte de los clientes, y por tal motivo se tienen que prever márgenes para cuentas morosas e incobrables y descuentos en efectivos que se otorguen. En algunas empresas de determinadas regiones realizan ventas en condiciones estacionales dentro de las cuales el cliente no paga hasta que llega la temporada en la que se obtienen ingresos.

Las empresas calculan los ingresos de caja con bases en las ventas realizadas en el pasado, se compraran las épocas de pago con las fechas de venta y formulan porcentajes de cobranza en las ventas presupuestadas.

Una vez que se formulan los porcentajes de cobranzas de las ventas de cada mes, se calculan los ingresos reales de caja para cada mes de ventas presupuestadas.

Al establecerse la política crediticia de la empresa esta debe de ser de acuerdo a las necesidades de la empresa y que le permita tener los recursos necesarios para cubrir sus compromisos a corto y largo plazo.

Ademas de los ingresos de ventas, las empresas calculan los demás ingresos mensuales de inversiones, alquileres y regalías, el producto de la realización de inversiones, plantas y equipo, y los ingresos diferentes a la actividad de la empresa.

Para determinar los egresos del presupuesto de caja se debe recurrir a los presupuestos de operación los cuales nos proporcionan los datos necesarios para calcular los egresos de caja. Uno de esos presupuestos son los de fabricación los que dan a conocer las erogaciones por materiales, suministros y gastos generales de fabricación, el presupuesto de gastos de distribución, este nos muestra las cantidades necesarias para cubrir los gastos de venta, de publicidad, así como los gastos de administración.

Para las erogaciones por compras de los materiales se tienen que buscar a los proveedores que ofrezcan mayores plazos de pago y la mejor calidad de materia prima.

Los gastos de capital es otro rubro en el que se incluyen las adquisiciones de terreno para una expansión, maquinaria o equipo para ampliar la capacidad productiva, para prestar servicios durante ejercicios presupuestarios que van mas allá del año de adquisición, se asignan gastos de capital.

En un gran número de empresas este lo consideran como un presupuesto más, ya que los gastos de capital exigen grandes desembolsos de efectivo e influyen de manera importante sobre las finanzas.

Con frecuencia la falta de capital para plantas y equipo hace imposible sustituirlas y ampliar su capacidad productiva. Por lo general el programa del presupuesto de capital es un plan a largo plazo.

La aprobación de los gastos de capital depende de dos factores: La necesidad de la erogación y los medios de financiarla.

El presupuesto de capital agregado, plantea el problema crucial de la selección administrativa ante distintas opciones, el capital adicional que se desea, también requiere de recursos financieros más sustanciales que los disponibles, y administración se decida entonces por las posibilidades más prometedoras.

Para calcular el rendimiento se tiene el siguiente método, es el más utilizado el cual es el de rendimiento de la inversión:

$$RI = \frac{\text{Ingresos netos, incluida la depreciación}}{\text{Inversión originaria}}$$

por último hay que mencionar que los resultados que se obtienen al afectar los valores de las operaciones de la empresa, se obtienen los principales estados financieros, los cuales nos muestran como se encontraría la empresa en el futuro o a una fecha determinada.

## CAPITULO III

### TIPOS DE PRESUPUESTOS

#### 3.1 PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

##### INTRODUCCION

Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el presupuesto por programas y actividades presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, a través de el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos en: gastos de funcionamiento y gastos de inversión. Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base las metas a alcanzar.

Para el cumplimiento de los programas, el logro de los objetivos en ellos señalados y las labores a realizar, los montos se distribuyen entre las distintas secciones, formandose así diversas categorías dentro de los mismos programas, como son los subprogramas, actividades y proyectos, entre otros.

##### 3.1.1 GENERALIDADES

Se ha visto la conveniencia de aplicar el presupuesto por programas dentro del sector público, por considerarlo una herramienta eficaz de planificación y desarrollo.

Las actividades de un organismo deben estar enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores de dos años, para lo cual se fijan programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades del presupuesto por programas. En la actualidad no existe uniformidad en cuanto a la estructuración de los programas que se incluyen dentro de un presupuesto; sin embargo, se tendría una serie de ventajas si se hiciera la presentación uniforme de programas dentro de un sistema presupuestario, entre las cuales se encuentran las siguientes:

1.- Comparar entre los programas de los sectores de la actividad pública, con base en conceptos uniformes de presentación.

2.- Identificar los beneficios de los programas y sus costos, lo que permite determinar los grados de preferencia de un programa respecto de los demás.

3.- Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostraría las metas, los medios para alcanzarlas y el costo del programa. El establecimiento del coeficiente de rendimiento de los recursos permitiría medir el grado de eficiencia que se les está empleando, y así determinar la consistencia entre las metas y los medios.

4.- Establecer una coordinación entre los programas de acción a corto plazo y los proyectos de desarrollo de mediano y largo plazo, mediante una adecuada estructuración de los programas presupuestarios.

5.- Identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales como unitarios.

6.- Controlar los resultados y contabilizar los gastos estableciendo una comparación entre gastos proyectados y realizados, entre las metas propuestas y alcanzadas para evaluar la eficiencia de operación del organismo.

El avance técnico logrado por México y otros países industrializados, son resultado de esfuerzos de pueblo, gobierno, e iniciativa privada. El incremento del valor de las exportaciones ha influido en el desarrollo de la economía e impulsado aun más la industrialización, permitiendo una mayor captación de recursos por parte del estado.

### 3.1.2 ANTECEDENTES

La primera ocasión que se estableció el presupuesto por programas y actividades fue en el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica.

En 1946, el departamento de marina presento su presupuesto para 1948, utilizando dos sistemas de clasificación: uno por el gastos, y otro por programas, habiéndose hecho posteriormente, una serie de estudios tendientes a presentar un presupuesto que incluyera los gastos del gobierno federal proyectados, más que comparados.

En America Latina, los presupuesto por programas se implantaron con bases en los planes de desarrollo y los programas a realizarse para lograrlos.

En México se han realizado una serie de modificaciones a los presupuestos existentes hasta la fecha, como la ley de ingresos de la Federación. Estos cambios tratan de acoplar el presupuesto por programas y actividades a su realidad administrativa mexicana, han sido a través de dependencias oficiales como la Secretaria de Agricultura y Ganaderia, empresas descentralizadas como PEMEX, instituciones de docencia, como la UNAM.

Como se puede observar, el presupuesto por programas originalmente se aplico en el sector publico; pero a medida de que se observaron los resultados fue teniendo aceptación en empresas de gran magnitud del sector privado, considerándose como

instrumento básico, tanto para la toma de decisiones como para una justa y equitativa distribución de recursos.

### 3.1.3 CONCEPTO Y OBJETIVOS

Según la división fiscal de las Naciones Unidas, considera al presupuesto por programas y actividades, como un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las que adquiere.

Este tipo de presupuesto es un conjunto de técnicas y procedimientos que ordenados sistemáticamente en forma de programas y proyectos, se muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

En la programación presupuestaria, el presupuesto por programas es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles, en el futuro inmediato con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazo.

Un presupuesto por programas puede definirse como la asignación de una suma de dinero para lograr un objetivo u

objetivos específicos; sin embargo, la necesidad del gasto es, en gran parte, un asunto que depende del juicio de la administración puesto que son limitadas las formas por medio de las cuales puede medirse si el gasto es adecuado y efectivo.

Las áreas que con mayor frecuencia utilizan este tratamiento incluyen investigación y desarrollo, publicidad, mercadotecnia y relaciones públicas. En cada una de estas áreas, el presupuesto de programas o de asignación representa el total de los diferentes presupuestos de subprogramas o proyectos.

Los métodos actuales para presupuestar estos varían considerablemente. En muchos casos, la administración decide el límite hasta el cual desea invertir en un programa con la esperanza de beneficios futuros. Esto sucede debido a que la magnitud de los presupuestos de programas se ve influida por los objetivos de utilidades que desea la administración. Bajo esta situación, el gerente responsable del departamento distribuye la totalidad de los que recibe entre los proyectos existentes y los que están esperando turno.

Por otra parte están los gerentes departamentales quienes deben vender a la administración cada uno de los diferentes programas y proyectos. Como algunos programas son de naturaleza continua, el gerente del departamento deben satisfacer a la

administración en cuanto a los logros anteriores de sus programas, y en cuanto a la necesidad de realizar mayores inversiones. En esta situación, la magnitud de asignación al programa, y en cuanto a la necesidad de realizar mayores inversiones. En esta situación, la magnitud de asignación al programa total se elabora a partir de cada uno de los proyectos aprobados, por supuesto la forma ideal de fijar el monto de una partida es llegar a un equilibrio entre la que dicta la administración y lo que pide el gerente del departamento.

#### 3.1.4 ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Un sistema de presupuesto por programas y actividades está formado por un conjunto de categorías en virtud de las cuales se distribuyen o clasifican los fondos para hacer lo programado: esto debe precisarse e integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto. Dentro de el presupuesto por programas existen las siguientes categorías: función, programas, actividad, proyecto, obra y trabajos.

Tanto la actividad como el proyecto son subdivisiones de un programa, sin embargo, la primera se realiza dentro de un programa de operación y se repite periódicamente; mientras que el proyecto corresponde a un programa de inversión que se realiza

por una sola vez, siendo este de uso personal de quien lo elaboró.

A continuación se menciona un ejemplo con el fin de tener una mayor claridad de los conceptos que forman el presupuesto por programas y actividades:

Función	Salud
Subfunción	Asistencia Médica
Programa	Vacunación
Subprograma	Polio
Actividad	Preparar enfermeras
Proyecto o tarea	Eliminar la polio

Se puede observar la relación existente entre las distintas categorías, guardan un orden descendente; el conjunto de tareas forma una actividad, el conjunto de actividades forma un subprograma, y así sucesivamente hasta integrar las funciones, si no es tan sólo una clasificación de gastos de un método que coordina los recursos disponibles con los objetivos que se pretenden alcanzar.

### 3.1.5 INTERRELACIONES DEL PRESUPUESTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO.

1.- las políticas de la compañía y los planes a largo plazo proporcionan la bases para las decisiones en relación con el potencial de un proyecto o programa técnico.

2.- los metodos de evaluacion de proyecto, ayudan a realizar el potencial de un proyecto con el de otros que estan siendo considerados.

3.- las estimaciones de presupuestos o costos sirven para controlar el flujo total de dinero para las actividades de los programas y proyectos.

4.- Los medios para medir y revisar el desempeño del proyecto, sirven como base para las decisiones sobre la continuacion, recanalizacion o terminacion del esfuerzo.

### 3.1.6 ETAPAS PARA LA IMPLANTACION Y PROCEDIMIENTOS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

Las etapas en la implantacion de un sistema de presupuestos por programas y actividades son las siguientes:

1.- Fijacion de la cuotas del ingreso nacional que absorbera el sector publico, y establecimiento de cuotas para distribuir los recursos en la diversas dependencias, distinguiendo entre las partidas que se destinaran a inversiones y fondos de consumo.

2.- Elaboracion de programas de trabajo, procurando definir la responsabilidad de los funcionarios respectivos.

3.- Examen de la estructura administrativa con el objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo a de una parte de el.

4.- Definicion de metas a alcanzar dentro de cada programa o actividad.

5.- Organizacion de un sistema de informes internos, de manera que los resultados obtenidos puedan comprarse con el programa establecido.

6.- Elaboracion de registros contables en que puedan adaptarse los diferentes conceptos a la estructura misma de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo realizado.

En el seminario de presupuestos, celebrado en Santiago de Chile, 1962 se establecio que el sistema podria implantarse mediante u procedimiento que contara con las siguientes etapas:

1.- Obtener el apoyo de las autoridades politicas para la aplicacion del sistema del presupuesto por programas y actividades.

2.- Formar un grupo de trabajo al nivel de la oficina central de presupuesto que tenga a su cargo el diseño del sistema del presupuesto por programas y actividades que se aplicará en su caso a la empresa y se proceda hacer sugerencias acerca de la lista preliminar de programas que ejecutará cada departamento. Este grupo inicial deberá organizar una unidad de programación presupuestaria en la oficina central de presupuesto.

3.- Organizar seminarios para adiestrar a funcionarios de los ministerios y sus dependencias, así como los organismos descentralizados y elaborar, en cooperación con ellos, las modalidades de aplicación del sistema en sus respectivas dependencias.

4.- Preparar manuales, instructivos y formularios para que los distintos servicios públicos confeccionen sus programas y peticiones de gastos.

5.- Difundir las técnicas presupuestarias en los distintos niveles de la administración y de la opinión pública.

6.- Crear incentivos para los funcionarios públicos, a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema

7.- Proporcionar asistencia técnica a las unidades ejecutoras de programas.

8.- Coordinar los distintos programas entre si y preparar el proyecto de presupuesto, conforme a las técnicas de presupuesto por programas.

El proceso presupuestario tiene tres fases básicas, en cuanto a su relación con la función de investigación y desarrollo.

Fase de preplaneación: es la actividad continua de evaluación actual de los planes, de proyectos, revisión de programas de la empresa a corto y largo plazo, y las limitaciones de investigación y desarrollo.

Fase de preparación del presupuesto: Implica la conciliación de los costos estimados de los diversos programas de investigación, con el total de gastos proyectados para manejar los laboratorios de investigación y desarrollo. Esta etapa también reconoce la conexión directa entre la revisión y evaluación de proyecto, que proporcionan la lista de los esfuerzos individuales a los que se van a distribuir los recursos en última instancia.

Fase de control: Requiere una conexión, oportuna y adecuada, entre los procesos técnicos y financieros de la actividad y de los proyectos, como base para continuar o abandonar esfuerzos posteriores, y proporciona la oportunidad de introducir nuevos proyectos que se considere que tengan una mayor posibilidad de lograr los objetivos de la compañía.

### 3.1.7 MEDICION, EVALUACION Y VALUACION DE RESULTADOS Y COSTOS

Además de la comparaciones de las erogaciones reales con las presupuestas, hay otras medidas cualitativas que pueden usarse para evaluar la actuación o desempeño.

#### Cuadro 1

OBJETIVOS CUANTITATIVOS	BASES SELECCIONADAS DE MEDICION O EVALUACION
Repercusión de comentarios favorables, cuando menos en el 80% de todas las cartas recibidas de los clientes.	- Porcentaje de cartas favorables, recibidas
Aumento de la asistencia a las asambleas de accionistas a un mínimo X de personas	- Asistencia a las asambleas de accionistas
Hacer uso más efectivo de las publicaciones internas de la empresa.	- Revisión de los comentarios recibidos en la caja de sugerencias de los empleados; solicitud de opiniones de los gerentes de otros depts.
Mejorar la calidad de la publicidad y los despliegues en la prensa.	- Evaluación de los premios o reconocimientos de logros obtenidos en la publicidad prensa u otros grupos.

Aunque las medidas establecidas pueden hacer no la únicas que usaran para evaluar los resultados de un programa o proyecto, debe aclararse que en el ambiente contemporaneo de los negocios es preferible tener algunos estándares convencionales a no tener ninguno.

### 3.1.8 VENTAJAS Y LIMITACIONES

Las ventajas del presupuesto por programa y actividades son los siguientes:

1.- Existe una mejor planeación del trabajo, puesto que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa: los funcionarios deben incluir la cantidad de servicios que deberán prestar en el ejercicio, indicando el costo de cada uno de ellos.

2.- Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo.

3.- Por medio de los índices de aprovechamiento que se desprendan de las actividades, se evalúa la eficiencia de operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de proyectos.

4.-También, por medio de los índices de rendimiento, se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos

5.-Es más fácil detectar las funciones que se duplican en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.

6.-Debido a su estructura, es más comprensible para el público en general y hasta para la misma persona que lo elabora.

Entre las limitaciones figuran las siguientes:

Debido a que la medición de resultados está basada en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, ya sea porque las metas que ella no sean indicativas, o que lo realizado no sea aplicable a un programa, también se puede pensar que todas las actividades estatales son medibles, aunque de ellas sean inmateriales.

### 3.2 PRESUPUESTO BASE CERO

Para tratar de resolver la problemática económica financiera por la que atraviesan las empresas y principalmente las pequeñas

y medianas empresas, a consecuencia de la elevación de sus costos de operación y las exigencias de cambio, por la competencia, existe un método presupuestal dado a conocer por Peter A. Pyhir, el cual se basa en el presupuesto base cero.

El presupuesto base cero se ha utilizado con éxito para casos particulares en las entidades, que al aplicar el presupuesto base cero se realiza en partidas importantes de la empresa es decir en puntos claves de su funcionamiento.

### 3.2.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO BASE CERO:

El presupuesto base cero es una metodología de planeación y presupuesto que trata de resolver cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, metas, objetivos y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización.

Es decir se analizan diferentes actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan alternativas que permitan obtener los resultados deseados, y por último se realiza un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes

Los pasos para una presupuestación con base cero son:

- La identificación y análisis de cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa, formando "Paquetes de Decisión"
- Evaluar y clasificar todos los paquetes de decisión con bases en un estudio en relación a sus costos beneficios
- Posteriormente la asignación de recursos se realiza de acuerdo a las actividades y su costo-beneficio.

### 3.2.2 PAQUETES DE DECISION

Dentro de la técnica del presupuesto bases cero Pyhir es de gran importancia los paquetes de decisión, los cuales se tienen que ir clasificando de acuerdo a su importancia de manera descendente.

Un paquete de decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica para que la administración pueda evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades, decidir si se aprobara o desaprobaba. Para que la administración de la empresa pueda evaluar dicha actividad se tienen que hacer una descripción a detalle la cual incluye, metas y objetivos, consecuencias de no aprobar la actividad, medida de rendimiento, otros posibles recursos de acción y beneficios.

Estos paquetes son formados por gerentes departamentales, ya que son los que tienen contacto más directos con las actividades, lo cual estimula su interés y participación en el estudio y selección de alternativas por lo cual son responsables del presupuesto aprobado.

### 3.2.3 FORMULACION DE LOS PAQUETES

El proceso de formulación de los paquetes, se inicia con la identificación de las actividades de su área, lo cual lo realiza el gerente departamental, calculando sus costos y se debe de abstener de involucrar alternativas o incidentes. Tomando como base las operaciones de este paquete de decisión preliminares, el gerente departamental analiza los planes para el año siguiente con bases de las suposiciones formales que la emitido la gerencia, referentes a los aumentos de sueldos y salarios, prestaciones al personal, políticas de desarrollo, etc. Con estas suposiciones permite a los gerentes:

- A) Determinar de manera uniforme los recursos indispensables para el presupuesto.
- B) Planear y establecer las actividades para el siguiente periodo.
- C) Detectar y analizar las variaciones de costos obtenidos durante el presupuesto.

D) Tener a dictalle los resultados que se tengan de revisiones a las suposiciones referentes a cambios de niveles de actividad y los costos que ocasionan estas revisiones.

Para determinar los costos, los gerentes de departamento formulan su nota preliminar de paquetes de decisión incluyendo de las suposiciones relativas a las operaciones del año que se presupuestara ajustando los costos de dichas suposiciones.

Al ser analizadas las actividades vigentes, se deben identificar aquellas que puedan ser nuevas en el área para el año siguiente, e integrar paquetes de decisión que las controlan agrupandolas al conjunto final.

Posteriormente se procede a la jerarquización de los paquetes de decisión que es la técnica mediante la cual se pueden asignar los recursos limitados de la entidad, permitiendo al gerente departamental pensar en cuanto y donde se deba gastar.

La jerarquización debe hacerse a nivel básico a dentro del costo donde se integran los paquetes con objeto de que cada gerente departamental pueda evaluar la "importancia relativa" de sus propias actividades y categorizar sus paquetes conforme a ella.

Para lograr una consolidación adecuada de los paquetes de decisión de los niveles inferiores con las superiores es constituyendo un comité formado por los gerentes departamentales y un administrador o jefe del nivel inmediato superior que fungirá como presidente

#### 3.2.4 VENTAJAS Y LIMITACIONES

El presupuesto Base Cero como todo sistema tienen sus ventajas e inconvenientes los cuales se mencionan a continuación:

A) Se tienen una mayor facilidad de identificación, evaluación y justificación de las utilidades propuestas, considerando los diferentes niveles de esfuerzo, y los medios para desarrollar cada actividad.

B) Se obtienen una aplicación más justa de los recursos, como resultado de la jerarquización consolidada de las actividades y se corta la duplicación.

C) Este tipo de presupuesto no provoca cambio especial en la contabilidad normal, a diferencia del de por áreas y niveles de responsabilidad, ya que únicamente consolidan las bases de información y control.

D) Los gerentes pueden ser valoradas por las metas y beneficios que se establezcan en sus paquetes.

E) Se puede identificar más fácilmente sus actividades productivas de las que no lo son.

Los Inconvenientes son:

A) Que con frecuencia los administradores sientan aprension ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones y que requiera de una revision detallada de sus funciones.

B) Durante el primer año requiere mas tiempo que el empleado mediante otros procesos de planeacion en los años anteriores.

C) Si no se cuenta con un método apropiado que preven y revisen los superiores, se tendrá una inadecuada coordinacion entre actividades afines y de servicio.

Tambien se presentan problemas relaciones con los paquetes tales como:

D) En la determinación de actividades, funcionales u operaciones que requieren para integrar un paquete de decisión lo que puede ser significativo para un gerente departamental, no lo sea para la alta gerencia.

E) Minimizar los costos en el paquete de decision y conservar al personal a nivel presente, con frecuencia la reducción de gastos por persona reduce la eficacia de las operaciones.

F) Es difícil y en ocasiones imposible identificar claramente los medios de trabajo en muchas actividades para evaluación en forma adecuada.

G) Dentro del proceso de jerarquización se tienen problemas al determinar quien hará la clasificación, al nivel en que será jerarquizado cada uno de los paquetes y que métodos y procedimientos utilizar.

H) Evaluación de los distintas funciones

I) Categorizar paquetes.

### 3.3 PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Otras de las técnicas presupuestales que puede ser de utilidad para estas las empresas de servicios de gastronomía es el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad ya que podrían con esto identificar los ingresos y costos con los niveles y áreas funcionales en los cuales base la empresa para la realización de sus actividades u operaciones. el presupuesto áreas y niveles permite medir la eficacia de sus gerentes y encargados departamentales. esto será el punto que justificara la utilización de este presupuesto ya que los empresarios de Uruapan no les preocupa medir la eficacia de sus subordinados y no

conocen en muchas de las ocasiones las deficiencias de su organización.

### 3.3.1 CONCEPTO

El presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, es una técnica de predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminadas a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide la empresa.

Este presupuesto tienen las siguientes características:

- Es una herramienta de motivación ya que permite que los empleados participen en la implantación de los objetivos del presupuesto y por lógica los de su área.
- Promueve la comunicación entre los empleados y demás personal
- Anticipa información de actuación, periódica y oportuna.
- Mide y controla, la eficacia de cada departamento y su personal, al material o productos desperdiciados, los gastos innecesarios, promueve la eficiencia en la organización.

### 3.3.2. EL PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO.

El presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad es una planeación a través de la cual se puede ejercer el control interno ya que este tipo de presupuesto se implanta con la finalidad de controlar:

- 1) A los individuos responsables de área y según su nivel.
- 2) Los costos, operaciones, eficiencia que generan y desempeñan los individuos responsables
- 3) Los objetivos institucionales, ya que no serán manipulados por alcanzar los personales.
- 4) Los problemas que puedan surgir en las funciones, previniéndolos, minimizándolos, así como sus efectos.
- 5) Para que el trabajo sea el adecuado, con el fin de que el rendimiento sea el mejor y la productividad sea la óptima.
- 6) Que haya información veraz, suficiente, a tiempo para la toma de decisiones y salvaguardar las inversiones.

### 3.3.3 MECANICA DE ELABORACION

Los pasos que se siguen para la elaboración del presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad son los siguientes:

- A) Se realiza un organigrama donde se codifican las áreas y niveles de responsabilidad que han de presupuestarse para guiar

la formulación de los informes - responsabilidad que se requieren, esta codificación puede realizarse por niveles y áreas.

B) Diseño de los documentos necesarios tales como:

1.- Catálogo de subcuentas para áreas formales de responsabilidad.

2.- Formatos de informes - responsabilidad que se van a presupuestar

3.- Formatos por áreas y niveles de responsabilidad para su conciliación con los tradicionales

4.- Un manual de elaboración de los presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad.

C) Los responsables de las áreas departamentales formularan su propio presupuesto en el cual debiera perseguir los objetivos divisionales, que seran propulsores de las institucionales, este presupuesto esta plasmado por informes - responsabilidad, por el periodo que convenga, en condiciones inflacionarias lo conveniente es mensual y uno semanal, anual.

D) Después de su revisión, corrección y aprobación volveran a cada área y nivel, para iniciar el control presupuestal.

Ya que se ha iniciado el periodo presupuestal, se pueden seguir los siguientes lineamientos:

- Usar un registro auxiliar de gastos por área y por nivel o cargo de un responsable, para ser controlado.

- Predeterminar mensualmente o anualmente el importe de los ingresos o costos para una vez realizados obtener las variaciones sujetas a estudio y solución por el encargado del área y nivel.
- Realizarse una conciliación entre resultados tradicionales y los hechos por áreas y niveles de responsabilidad para medir el margen de contribución de las personas participantes responsables.

Para este capítulo fue necesario tener como base las siguiente bibliografía, de la cual se fueron complementando una a una (Burbano.1992:377-386,387-409). (Del Rio.1988:VI-3-VI-9, V-3-V-25). (Ramirez, 1990: 80,81,82,83)

## CAPÍTULO IV

### CONTROL PRESUPUESTAL

#### 4.1 CONCEPTO DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Sin duda de nada serviría un presupuesto detallado y elaborado con las mejoras técnicas posibles, si el mismo no es utilizado como instrumento de medición en la eficiencia de las operaciones realizadas, porque si bien es cierto que la técnica presupuestal debe describir en forma concisa y detallada la intervención de cada una de las personas responsables de la empresa, esta técnica solo llega a su culminación y justificación definitiva al momento de analizarse y reportarse las variaciones que resulten de la comparación de las cifras reales con las presupuestadas, siendo éste el momento donde se aprecia, en toda su magnitud, la contabilidad por áreas de responsabilidad. (Ramirez, 1990:61)

Por lo tanto que es el control presupuestal, es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo cual se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo periodo

Al hablar sobre el control presupuestal se mencionó que las variaciones constituyen el instrumento más valioso de la técnica presupuestal, ya que de su análisis se derivan las medidas correctivas a tomar, afin de eliminar las deficiencias observadas e incrementar los aciertos

A continuación se tratarán las variaciones en las operaciones (Resultados) de venta y producción, las variaciones en la utilidad bruta y el análisis de la variación de gastos de operación y otros gastos e ingresos.

#### 4.2 ANALISIS DE VARIACIONES EN LAS OPERACIONES

El control del presupuesto se efectúa mediante la preparación de informes oportunos para comparar las cifras presupuestadas y las reales, de cierto día a la fecha, y las acumuladas hasta la fecha. Se toman nota de la variaciones y se procura explicarlas. Estos resultados son conocidos como informes de resultados. (Burbano, 1992:297-303)

Estos informes son todos aquellos reportes con información amplia y oportuna, sobre los logros y deficiencias alcanzados, mediante los cuales el comité de presupuestos mostrará a los ejecutivos de alto nivel y a los responsables de las distintas

áreas de la empresa, el estado que guardan las operaciones reales en comparación con las cifras presupuestadas.

Los informes variaran de acuerdo con los niveles administrativo, tanto en su preparación y presentación: pero existen elementos de un sistema de información que se deben considerar al hablar sobre informes por responsabilidades, como son:

1.- Oportunidad en la presentación de los informes. Se considera que una información fuera de tiempo sirve únicamente como dato estadístico y no para la toma de decisiones adecuadas. Es conveniente contar con una tabla que indique el tipo de reporte con sus fechas de preparación. Los presupuestos de resultados por lo regular mensuales.

2.- Calidad en la presentación de los informes, es necesario que tales informes sean presentados especificando claramente los conceptos a que se refieren.

3.- Sencillos en la presentación de los informes. Estos deberán ser objetivos en su presentación, mostrando datos sustanciales, para lo que se eliminará el detalle presentando únicamente lo que se considere de interés.

4.- Base de medida. Una base de medida adecuada nos pondra en mejores condiciones para obtener variaciones más apegadas a la realidad. La bases de medida podra ser el presupuestado o un estandar.

5.- Analisis de la variables. Del analisis de las variaciones se obtendran los logros o deficiencias alcanzados en las operaciones de una empresa. (Ibid)

Los informes deberán presentarse identificando los resultados con los funcionarios responsables, si es que se quiere lograr un equipo administrativo que tenga conciencia y entusiasmo por lograr sus objetivos. cabe mencionar, que los informes no son un fin, sino simplemente un medio para la toma adecuada de decisiones.

#### 4.2.1 ANALISIS DE VARIACIONES DE VENTAS

Este tipo de analisis es para el presupuesto de ventas, el cual puede ser por medio de la:

- Variación por volumen de ventas
- Variaciones por precio (Ibid).

Las variaciones de volumen de ventas indican que las unidades vendidas difieren de las unidades de ventas presupuestadas las cuales pueden ser positivas o negativas.

Las variaciones de precios indican que los productos vendidos se realizaron a un precio distinto al presupuestado, por ejemplo, supongase que la dirección ejecutiva de la compañía "X" S.A., recibe el siguiente informe:

COMPANIA "X" S.A.

Informe de Resultados de las Ventas-resumen

Mes de Enero de 1995

Distritos de Vts	Resultados Reales	Objetivos del plan de presup.	Variacion Desfavorable
1	\$ 722.250	\$ 750.000	\$ 27.750
2	\$ 298.200	\$ 300.000	\$ 1.800
3	\$ 804.200	\$ 603.150	\$201.050
TOTAL	\$1824.650	\$1653.150	\$171.500

La atención de la dirección se dirige inmediatamente a las partidas excepcionales; es decir, a las variaciones desfavorables en las ventas del mes de distrito 1 y 2, de \$27.750., 1.800 respectivamente. Como cada variación se identifica con precisión en este caso, a los gerentes 1 y 2; sin embargo, la causa de la situación desfavorable no es evidente. Supongamos a la dirección le interesa llevar mas lejos la cuestión y consulta otro estado del informe de resultados que detalla la variación \$ 27.750.00 de la siguiente manera:

COMPANIA "X" S.A.

Informe de Resultados de la Ventas. Distrito 1

Mes de Enero de 1995

Productos	Resultados reales		Plan de Utilidad		Variación	
	Unis.	importe	Unis.	importe	desfavorables	
M	35.000	\$ 365.125	40.000	\$ 375.000	5.000	\$ 13.875
N	49.900	\$180.562.5	50.000	\$ 187.500	100	\$ 6.937.5
A	35.000	\$180.562.5	36.000	\$ 187.500	1.000	\$ 6.937.5
TOTAL		\$722.250.0		\$ 750.000		\$ 27.750.0

Aquí también resalta la partida excepcional al producto M. en el distrito 1. El ejecutivo alerta preguntaría qué causó la variación desfavorable de \$ 13.875. en el producto M, es claro que la cantidad de unidades vendidas del producto M fue considerablemente menor que la meta del plan de utilidades. En este punto, el análisis matemático de las variaciones (de los \$13.875), puede proporcionar algunos datos útiles adicionales a la dirección. El primer análisis es calcular los precios de ventas medios, tanto reales como presupuestados:

$\$ 361.125/35000 = 10.31$  precio medio real de venta.

$\$ 375.000/40000 = 9.37$  precio medio presupuestado de venta.

#### 4.2.2 ANALISIS DE VARIACIONES EN LA PRODUCCION

##### 4.2.2.1 VARIACIONES DE VOLUMEN

Cualquier diferencia entre el volumen de producción presupuestado, contra la producción real genera una variación de volumen porque, como se explicó anteriormente, los costos estándar están calculados para que, de producirse todas las

unidades presupuestadas, se absorben todos los gastos presupuestados: de disminuir este volumen de fabricación, los artículos producidos no absorberían el total de los gastos, originando una variación de volumen desfavorable, la que será igual a la cantidad de gastos no absorbidos por las unidades no producidas. Esta variación está íntimamente ligada con la variación de volumen de ventas ya que puede ser originada por no haber suficiente producción.

En el caso de que la producción real sea superior a la presupuestada, las unidades producidas absorben una cantidad adicional de gastos fijos, que será igual al número de unidades producidas en exceso, multiplicada por su cuota de absorción de gastos. Esta variación puede repercutir en el presupuesto financiero, en el caso de que sea vendido el volumen adicional, ya que una parte de los recursos quedará inactiva en el almacén de artículos terminados (Ibid).

#### 4.2.2.2 VARIACIONES DE EFICIENCIA

Si el consumo real de materia prima es diferente al presupuestado se genera una variación por eficiencia, la que puede ser favorable cuando el rendimiento de la materia prima sea superior al presupuestado: por el contrario, si el rendimiento es inferior, la variación de eficiencia será desfavorable, lo que

originará un consumo en exceso de materia prima, y por consecuencia, un costo más alto. Si esta variación es excesiva también afecta el presupuesto de compras y el de inventarios de materias primas, con sus consiguientes efectos en el plan de la empresa para el uso adecuado de su efectivo. (Ibid).

#### 4 2.2.3 VARIACIONES POR PRECIO

Si la adquisición de la materia prima se hace a un costo diferente al presupuestado se obtendrá una variación en precio de compra de materia prima, la que de ser superior será negativa y de ser inferior, positiva. (Ibid).

Las desviaciones o variaciones deberán ser estudiadas detenidamente para conocer los motivos de su origen, ya que pueden ser (favorables) razonables o insuficientes o bien ameritar, por su cuantía o importancia, una investigación detallada con el fin de descubrir las deficiencias que las ocasionaron y tomar las medidas necesarias.

Análisis semejantes se pueden hacer para las variaciones en la mano de obra directa y de carga fabril, entre otras.

#### 4 2.3 ANALISIS DE LA VARIACIONES DE LA UTILIDAD BRUTA

El proposito de toda empresa es la obtencion de utilidades e! realizarias, no es como consecuencia de circunstancias fortuitas, sino consistente a través de varios años, es el resultado del ejercicio de la funciones a cargo de la administración, planeación inteligente, coordinación y control. La operación de un sistema de presupuestos implica la ejecución de estas funciones.

Los presupuestos de operación relativos a la cuenta de resultado, constituye la planificación de las utilidades y son el resultado de la evaluación de las condiciones futuras probables. Cualquier cambio que suceda en relación con las condiciones previstas, haria imposible la consecución de la utilidad estimada. La decisión que adopte la gerencia debe consistir en seguir la meta fijada, adaptandose a las nuevas condiciones imperantes, para lo cual debe considerar los siguientes estudios.

- 1.- Relación que guarda la utilidad neta a diferencia volúmenes y costos.
- 2.- Influencia que producen los costos fijos y variables.
- 3.- Ingreso marginal

Las decisiones que tome la gerencia, y que en muchos casos implican la selección de alternativas, deben basarse en el conocimiento de tres factores indispensables: Volumen de ventas, costos y utilidad neta. la comprensión de las relaciones existentes entre los elementos que la conforman, las cuales se conocen con el nombre de punto de equilibrio.

Para poder emplear el método del punto de equilibrio es necesario contar la información que se refiere al volumen de ventas, costos fijos, costos variables.

#### 4.2.4 ALTERACION DE EL IMPORTE DE LOS INGRESOS

La variación en el monto de los ingresos trae consigo la alteración en el importe de la utilidad neta. Los aumentos o las disminuciones en los ingresos pueden obedecer a dos causas:

- 1.- Al cambio de la composición o mezcla de ventas
- 2.- Al cambio en los precios de ventas

#### 4.2.5 ALTERACION EN LA MEZCLA DE VENTAS

Al alterarse la cuota de venta de cada producto, aunque los precios de ventas son constantes, el total de ventas puede cambiar o permanecer inalterable, pero en todo caso, los costos

variables se han diferentes a los básicos, y por ende, las utilidades netas sufrirían un aumento o una disminución; también el punto de equilibrio será diferente.

Por supuesto, el límite dentro del cual pueden ocurrir los cambios en la mezcla será el de la capacidad de producción y de ventas para cada producto.

Para apreciar el cambio que sufre el punto de equilibrio como consecuencia de la alteración en la mezcla de ventas, pongamos los datos de la Cia. "X" S.A.

Prod.		Ventas	Costos	Ingreso	Marginal
	%	\$ Importe	variables \$	Importe \$	Ventas \$
A	34.49	307,126.	169,186.	137,940.	44.91
B	50.88	453,103	254,097	199,006.	43.92
C	14.63	130,237	71,651	58,586.	44.98
	100.00	890,466	494,934	395,532	44.42
Costos fijos				\$ 235,042	
Util. antes ISR				\$ 160,490	
Punto de equilibrio			\$ 235,042		
			0.4442	\$ 529,135	

(\*) Varía el punto de equilibrio en \$ 18.00 al calculado anteriormente calculado por falta de aproximación del porcentaje de ingreso marginal.

Supongase ahora la posibilidad de aumentar la producción y las ventas del artículo C, aunque las ventas del se vean afectadas. Esta medida producirá un aumento en el ingresos

marginal sobre los costos variables, lo que conducirá al aumento en la utilidad antes de impuestos, y por último, hará que el punto de equilibrio decrezca.

Supongase los siguientes cambios:

Prod.	Ventas	Costos	Ingreso	Marginal
\$	Importe \$	Variables \$	Importe \$	% en Vtas.
A	33.39 307.126	169.186	137.940	44.91
B	47.06 432.869	242.749	190.199	43.92
C	19.55 179.864	98.954	80.910	44.98
100	919.858	519.889	408.910	44.46
Costos Fijos			\$ 235.042	
Util. antes ISR			\$ 173.927	
Punto de equilibrio	\$ 235.042			
		0.4446	\$ 528.659	

La aplicación del análisis de volúmenes a costos y utilidades, con el propósito de determinar las mezcla de ventas óptimas, de acuerdo con las posibilidades del mercado y con la capacidad de producción y financiera, se demostro.

Por lo tanto decimos que el ingresos marginal es la cantidad residual que queda después de pagar los costos variables y que se destina para cubrir los costos fijos y la utilidad, antes de deducir el impuesto sobre la renta.

El porcentaje de ingreso marginal es un elemento de importación relevante al juzgar las relaciones entre los componentes y la utilidad, porque sirve de bases para el cálculo del punto de equilibrio, para medir el volumen adicional de ventas o el volumen mínimo de ventas que se necesite para

sostener un territorio. Cuando se tienen un porcentaje de ingreso marginal, cualquier aumento en los ingresos tiene una incidencia importante en la utilidad, ya que los costos fijos no crecen en proporción a las ventas.

Todas las aplicaciones antes apuntadas hacen que el porcentaje de ingreso marginal sea una cifra más útil que el propio punto de equilibrio, ya que este se refiere a una situación extrema, pues normalmente las operaciones producen un margen de utilidad y nadie piensa en lograr el punto de equilibrio, salvo en caso de empresas que reportan pérdidas.

A continuación se aplicarán las ideas antes expuestas: calculando la utilidad neta en función de un aumento en ventas, si no cambian los costos fijos, la utilidad neta, antes del impuesto sobre la renta, aumentará en una cantidad igual al aumento de ventas, multiplicando por el porcentaje de ingreso marginal.

El análisis de la variación de los gastos de operación y otros gastos e ingresos, como se ha mencionado, estas variaciones se obtienen por medio de los cambios que existen entre los gastos reales de ventas y administración, contra los gastos presupuestados.

## CAPITULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

#### 5.1 METODOLOGIA

Para esta investigación se utilizo el método deductivo, ya que para comprender la técnica presupuestal es necesario conocer sus ventajas y desventajas, así como los tipos de presupuestos ya existentes, y la observación directa en las empresas de este giro, para conocer sus principales operaciones y actividades, así como las técnicas para controlar lo anteriormente comentado.

5.2 TECNICAS: Para el desarrollo de este trabajo fue necesario el consultar bibliografía relacionada con los presupuestos, para en ello apoyarme y poder comprender los beneficios que pueden generar estos, a las pequeñas empresas de servicios de gastronomía para el control de sus principales actividades y operaciones.

5.3 INSTRUMENTOS: El instrumento utilizado fue el cuestionario, ya que este método se ajusta a la necesidad de obtención de información necesaria para esta investigación. Ya que permitir ver que empresas utilizan los presupuestos para con ello saber, si al emplear la técnica presupuestal permite aumentar su eficiencia, su productividad, el control que se tenga en sus operaciones y actividades en estas empresas

#### 5.4 JUSTIFICACION DE LA MUESTRA

La muestra se selecciono tomando en cuenta la información que proporciono la Cámara Nacional de La Industria Restaurantes (CANIRAC), donde de acuerdo a su padrón existen registrados formalmente ochenta negocios aproximadamente con este giro, dentro de los cuales se encuentran loncherías, cocinas económicas y restaurantes de los cuales existen aproximadamente veinte, de los cuales se han seleccionado diez a las que se les aplico el cuestionario; dichos restaurantes son:

- Jardín Steak House
- La Mansión del Cupatitzio
- El Real de Uruapan
- Las Delicias
- El Porton
- El Tarasco
- OK Corral
- El Plaza (Camelinas)
- Rincon de Aquililla
- Los Manjares

Las preguntas que se les pidió que contestaran son relacionadas con la utilización de los presupuestos, mostrándose por cada uno de ellos la respuesta expresada en porcentaje, las

cuales fueron contestadas por los dueños o encargados de dichos negocios.

### 5.5 MODELO CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

EMPRESA: \_\_\_\_\_

1.- Emplean los presupuestos en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ EN OCASIONES \_\_\_\_\_

2.- Si contesto negativamente. Podria indicar los motivos?

---

---

---

3.- Que tipo de presupuestos son los que mas utilizan?.

---

---

---

4.- Que beneficios ha obtenido con la utilizacion de los presupuestos en su empresa. y que desventajas?

---

---

---

5.- Que problemas se le han presentado en la elaboracion de los presupuestos?

---

---

---

6.- Considera usted que los presupuestos sean una herramienta para una adecuada utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

---

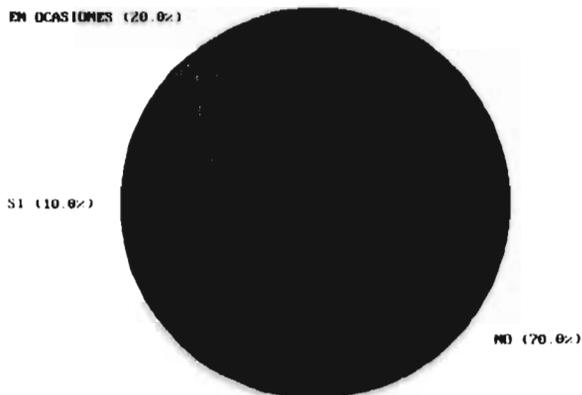
---

---

## 5.6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

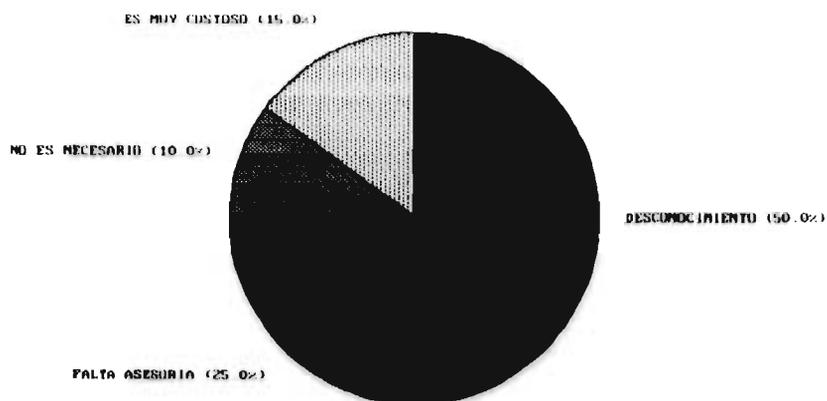
A continuación se muestran algunas gráficas en las cuales se plasman los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, a las empresas antes mencionadas

1.- Emplean los presupuestos en la empresa ?.



Esta gráfica nos muestra una falta de capacitación por parte de los empresarios para la aplicación de técnicas administrativas, como técnica presupuestal conociendo las ventajas que esta nos da, se puede comprobar que una adecuada técnica presupuestal puede permitir un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

2.- Que motivos es lo que ha motivado que no los empleen



50 % Desconocimiento de las ventajas de los presupuestos.

25 % Por falta de Asesoramiento

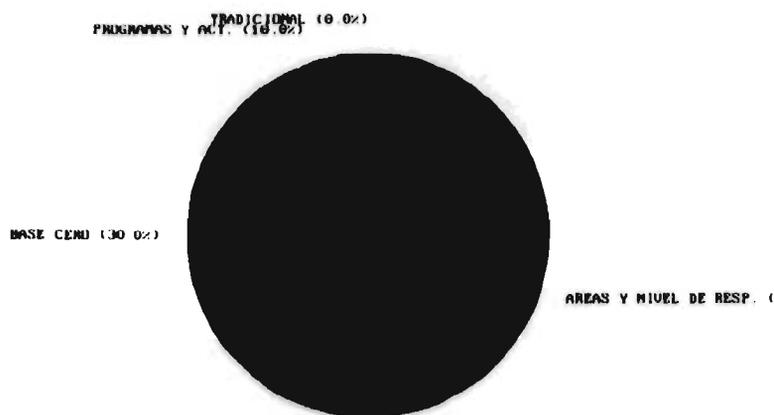
10 % Nos los creo necesarios

15 % Es muy costoso

Esta gráfica nos confirma lo anterior ya que la mayoría de los dueños o encargados de las empresas no conocen los beneficios que les generaría la aplicación de los presupuestos. cabe destacar que otro de los motivos es por falta de un adecuado asesoramiento de los profesionistas a estas personas y promover la utilización de técnicas mas eficientes para beneficios de la misma empresa.

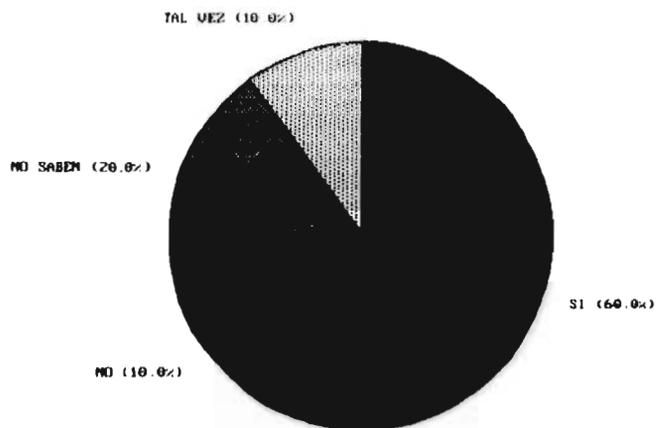
Otro motivo es que no los consideran necesarios. esto nos muestra que a estos dueños o encargados de estas empresas no les interesa que su empresa sea mejor y competitiva. y en esta respuesta nos explicamos del porque se encuentra en esa situación estas empresas.

3.- Que presupuesto emplearía ?.



En esta pregunta se les tuvo que hacer una breve explicacion de cuatro tipos de presupuesto. el tradicional, bases cero, por programas y actividades. y por niveles y areas de responsabilidad ya que desconocian en que consisten cada uno de ellos. asi como sus ventajas y limitaciones. Despues de haberlo analizado decidieron que el tipo de presupuesto que mayores beneficios les generaria es de por niveles y areas de responsabilidad.

4.- Consideran que los presupuestos serian una herramienta para una adecuada utilización de los recursos humanos, materiales y financieros .



En esta gráfica muestra que hay cierto interés en los empresarios por aplicar esta técnica administrativa, están preocupados por que su empresa sea competitiva en el mercado, sean unas empresas productivas y rentables. Por lo tanto se puede apreciar que los dueños o encargados están conscientes que la técnica presupuestal puede ser una adecuada forma de controlar los recursos de la empresa

## CONCLUSIONES

De la presente investigación se llegó a la conclusión de que las empresas pequeñas de servicios de gastronomía, tienen la necesidad de implantar técnicas que permitan planificar y controlar las actividades y operaciones que realicen dichas empresas y los presupuestos podrían constituir ese medio el cual sería de gran apoyo para estas empresas.

Para que las empresas puedan aprovechar al máximo las ventajas de un presupuesto, es necesario que tenga una organización sana, sistemas de información apropiados, documentación y apoyo directivo, colaboración del personal de la empresa, por lo tanto estas empresas deben poner un mayor énfasis en la estructuración de la organización. También se puede observar que aun existe apatía por parte de los dueños por hacer empresas rentables, ya que consideran que la técnica presupuestal es un gasto que no les generaría algún beneficio.

La correcta evaluación de las variables pertinentes y el establecimiento de los objetivos generales y metas de la empresa es la base del proceso presupuestal, lo cual deben realizarlo a las características acorde a cada empresa.

El presupuesto por programas y actividades es una herramienta de planificación y desarrollo muy importante ya que permite una mejor planeación de trabajo, contar con la información indispensable, disminución de costos, mejor comprensión por su estructura y lo más conveniente es aplicarlo en empresas que tengan sucursales ya sea en el territorio nacional o en el extranjero, el cual no es conveniente aplicar en la pequeña empresa por su costo.

Otra conclusión es que la utilización del presupuesto Base Cero permitiera a estas empresas compenetrarse mejor de los que es la entidad en su conjunto, de utilizar mas información para evaluar, tomar decisiones, asignación o aplicación de los recursos mas efectiva, y reducir los costos.

El presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad es una técnica que podría ser de gran utilidad a las medianas empresas ya que motiva a que los empleados sean mas participativos en la fijación de las metas de la empresa, lo cual permite elevar la productividad e ingresos y se reducen los costos y permite medir y controles la efectividad de las utilidades generadas por la empresa, la productividad, la eficacia de cada departamento y del personal, permite obtener desviaciones o variaciones oportunamente, promueve la eficiencia.

Por lo tanto podríamos concluir de manera general que con esta investigación los presupuestos permitirán que las empresas pequeñas de servicios de gastronomía puedan hacer una aplicación de sus recursos y puedan desarrollarse de una manera más fácil con el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad siempre y cuando se encuentre establecida la empresa, ya que cuenta con los departamentos identificados y su personal y únicamente se da la responsabilidad de la elaboración del presupuesto al gerente o encargado del departamento.

Este es el presupuesto que tiene más beneficios y menos costos, en comparación al base cero y por programas y actividades, el presupuesto base cero puede ser el más costoso ya que se tienen que realizar análisis profundo de las variables macro económicas, etc. Y se tienen que contratar personal especializado para cada una de estas funciones y en el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, ya que no se tiene que hacer contratación de personal ya que está establecido al responsable de cada departamento.

## B I B L I O G R A F I A .

Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición 1992 Pags 444

Del Rio Gonzalez, Cristobal. El presupuesto. Editorial ECASA. Segunda Edición 1988 Pags 412

I.M.C.P. Principios de Contabilidad Generalmente Aplicados Edición 1994 Pags 415

Montejo Gonzalez, M. A. Principios Contables del I.M.C.P. y Leyes Fiscales. Editorial ECASA Edición 1992. Pags 224.

Moreno Fernández, Joaquin. Las finanzas en la empresa. Editorial Mc Graw Hill Pags 509

Morales Folgueras, Carlos. Presupuestos y Control de las Empresas. Editorial ECASA. Segunda edición 1970. Pags 398.

Ramirez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. Pags 361

Shuekett, Mock. Estrategias para toma de decisiones financieras.

Editorial LIMUSA. Primera Edición 1979. Pags 233

Welsch, Glenn Planeación y control de Utilidades. Editorial

Hispano-Americana. Edición primera 1972. Pags 696

Walsch, Glenn. Presupuesto, planificación y control de

utilidades. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición en inglés.

segunda edición en español 1990 Pags 697

#### R E V I S T A S

- Consultorio Fiscal No 163 Pag 01

- Contaduría Publica No 231