

872708

2



## Universidad Don Vasco, A.C.

---- INCORPORACIÓN No. 8727-08 ----  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

29/048

*"La Utilización de los Presupuestos  
en las Empresas Pequeñas y Medianas  
Comerciales de Uruapan."*

### SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

Que para obtener el título de:

### LICENCIADO EN CONTADURÍA

presenta:

*Juan Edgardo Aguilera Ambriz*



*Uruapan, Michoacán, junio del 2000*



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.

QUIERO AGRADECER EN ESTE TRABAJO, PRIMERAMENTE A DIOS POR HABERME PERMITIDO TERMINAR MI CARRERA PROFESIONAL CON VIDA Y SALUD.

A MI PADRE POR TODOS LOS SACRIFICIOS QUE REALIZO PARA QUE TODOS SUS HIJOS TUVIERAMOS UNA BUENA EDUCACION, Y QUE AUNQUE NO ESTA FISICAMENTE CON NOSOTROS LO ESTARA POR SIEMPRE EN MI CORAZON.

A MI MADRE, POR TODO SU AMOR; POR SU ESFUERZO Y ABNEGACION CON QUE SACO ADELANTE A NUESTRA FAMILIA.

A LA FAMILIA ROMERO AMBRIZ POR SU APOYO, Y EN ESPECIAL A SANDY POR SUS BELLOS SENTIMIENTOS Y POR SER LA PERSONA QUE ES.

A MI ASESORA L.A.E. MA. TERESA RODRIGUEZ CORONA, MI GRATITUD POR DARME SIEMPRE SU APOYO Y LOS CONOCIMIENTOS QUE SOLO UNA PROFESIONISTA BIEN PREPARADA PUEDE BRINDAR.

# I N D I C E

INTRODUCCION .....	4
--------------------	---

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

1.1 Concepto de empresa .....	6
1.2 Clasificación de las empresas .....	9
1.3 Ubicación de la localidad de Uruapan .....	15
1.4 Características y perspectivas de las pequeñas y medianas empresas comerciales de la localidad de Uruapan .....	16

## CAPITULO II

### EL PRESUPUESTO

2.1 Antecedentes del Presupuesto .....	20
2.2 Concepto de Presupuesto .....	21
2.3 Principios de los Presupuestos .....	25
2.4 Clasificación de los Presupuestos .....	27
2.5 Ventajas y desventajas de los Presupuestos .....	30

## CAPITULO III

### ELABORACION Y CONTROL PRESUPUESTAL

3.1	Tipos de Presupuestos .....	32
3.2	Elaboración del Presupuesto .....	38
3.3	Control Presupuestal .....	42
3.4	Punto de Equilibrio .....	45

## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA UTILIZACION DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA LOCALIDAD

4.1	Justificación de la Investigación .....	50
4.2	Metodología de la Investigación .....	52
4.3	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos .	58
4.4	Comentarios a la Investigación .....	70

## CAPITULO V

### TIPOS DE PRESUPUESTOS MAS UTILIZADOS

5.1	Presupuesto de Ventas .....	72
5.1.1	Método Económico-Administrativo.....	73
5.1.1.1	Factores Especificos de Venta.....	73

5.1.1.2	Fuerzas Económicas Generales.....	74
5.1.1.3	Factores de Influencias Administrativas.....	74
5.1.2	Método de estimación directa de los agentes vendedores	76
5.2	Presupuesto de Inventarios .....	77
5.3	Presupuesto de Gastos de Operación .....	78

## CAPITULO VI

CONCLUSIONES GENERALES .....	80
BIBLIOGRAFIA .....	83

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

Las empresas comerciales, según la Cámara Nacional de Comercio, representan la mayoría de las existentes en la localidad, pero sin embargo muy pocas de ellas son las que llegan a sobresalir en el ambiente comercial y económico. La técnica presupuestal es una herramienta de previsión, planeación y control que ayuda a que estas empresas se desarrollen correctamente, aprovechen sus recursos al máximo y a que fijen sus objetivos formalmente.

El atraso económico que presentan estas empresas se debe en gran parte a que no utilizan los presupuestos y a que no planean sus operaciones. El presente trabajo de investigación pretende ser una herramienta útil en la comprensión de los presupuestos y de la necesidad que se tiene de ser utilizados, así mismo pretende demostrar que los presupuestos son útiles y ayudan a evitar el mal aprovechamiento y a la buena planeación de la utilización de los recursos de las empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad de Uruapan y al desarrollo de las mismas, demostrar que dichas empresas no utilizan los presupuestos en sus operaciones.

Por lo antes expuesto el principal objetivo del presente trabajo es determinar el grado e importancia de la utilización de los presupuestos en las empresas pequeñas y medianas comerciales

de la localidad de Uruapan, así mismo que tipos de presupuestos convienen más a ser implantados en éstas.

La correcta utilización de los presupuestos en las empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad de Uruapan son una indispensable ayuda para minimizar gastos y tiempos, así como para maximizar los recursos materiales y humanos.

En el capítulo primero hablaremos de la empresa, su concepto, clasificaciones, de la ubicación de la localidad de Uruapan y las características y perspectivas de las empresas comerciales pequeñas y medianas de la localidad.

En el segundo capítulo hablaremos del presupuesto, sus antecedentes, concepto, principios, clasificación y de sus ventajas y desventajas.

En el tercero hablaremos de la elaboración y control presupuestal, de los tipos de presupuestos, elaboración del presupuesto, control presupuestal y del punto de equilibrio.

En el capítulo cuarto hablaremos de la investigación de campo sobre la utilización de los presupuestos en las empresas pequeñas y medianas de la localidad, de la justificación del tema, el método utilizado, análisis e interpretación de los resultados y las conclusiones de la investigación.

En el quinto se explicaran los presupuestos más utilizados por las empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad y en el capítulo sexto tendremos las conclusiones generales de la investigación realizada.



# C A P I T U L O   I

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

### 1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

La definición más sencilla que entendemos de empresa es que esta es un organismo que utiliza elementos humanos, materiales y financieros para la producción de un bien o servicio, organizados por un jefe o director para la satisfacción de necesidades de una sociedad o individuo; sin embargo es conveniente analizar los siguientes conceptos que se encuentran de empresa:

Agustín Reyes Ponce nos menciona que una empresa es "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado, formada por tres clases de elementos: bienes materiales, hombres y sistemas". (1)

En este sentido entendemos que bienes materiales están integrados por los edificios, las instalaciones, la maquinaria y las herramientas entre otros. Este elemento es tangible y es el lugar y medios tecnológicos por los cuales se llevan a cabo la producción. Los hombres o mano de obra es el elemento activo y son los obreros, empleados, supervisores, técnicos ejecutivos y directores.

(1) REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Empresas, Pág. 74.

Ellos son los encargados de hacer funcionar los bienes materiales y los sistemas para lograr la producción. Los sistemas son los bienes inmateriales en que deben coordinarse las diversas cosas y pueden ser sistemas de producción, sistema de ventas, sistema de finanzas, sistemas de organización y administración, entre otros.

José S. Méndez Morales, en su libro Problemas Económicos de México, define a la empresa como "la unidad económica capitalista que tiene por objetivo combinar los factores de la producción mediante los procesos de trabajo, las relaciones técnicas, las relaciones sociales de producción, con el fin de obtener los bienes que satisfacen necesidades humanas". (2)

Este concepto nos da a entender que la empresa es la unidad económica típica y característica del sistema capitalista que utiliza la tierra y el capital combinados por un proceso de trabajo realizado por el hombre para producir bienes que satisfagan necesidades de los hombres. Esta producción se da dentro del contexto de las relaciones sociales de producción, ya que se efectúan en condiciones de convivencia entre los hombres, durante la cual las acciones de diversos individuos se unen, se complementan y se cruzan.

(2) MENDEZ MORALES JOSE S., Problemas Económicos de México, Pág. 119

El concepto de empresa se tiene que contemplar dentro de tres aspectos principales: Aspecto económico, jurídico y administrativo.

En el aspecto económico los diversos elementos se coordinan para conseguir un fin común que es el de producir un determinado bien para un mercado. En este mercado las empresas se enfrentan en una competencia por tratar que su producto sea elegido entre otros por la sociedad, por tener la mejor oferta y la mejor demanda.

En el aspecto jurídico, la empresa puede pertenecer a una sola persona, en tal caso los derechos y obligaciones de la empresa se identifican con el dueño; esta persona puede ser dueño o propietario de más empresas o negocios, cuyas contabilidades, derechos y obligaciones se considerarán como una sola identificada con el dueño. Puede pertenecer a una sociedad o persona moral; en este caso los derechos y obligaciones no se identifican con los dueños o asociados, ya que la empresa se considera como un ente económico independiente; esta tendrá su propia contabilidad, la cual no se verá afectada por las acciones y actividades independientes de los dueños.

En el aspecto administrativo, la empresa se ve obligada a tener a alguien que coordine y organice todas sus actividades, de la cual dependerá el buen funcionamiento y éxito de la empresa y la toma de decisiones. En empresas con un solo dueño (personas físicas) se acostumbra que este alguien sea el propio dueño, cosa

que en ocasiones resulta perjudicial ya que éste debe estar preparado e instruido en cuestiones administrativas. En empresas (personas morales) o sociedades el encargado de la administración y de la toma de decisiones es el consejo administrativo o consejo directivo, el cual es asignado por acuerdo y aprobación de los socios. Este consejo, para cumplir con sus funciones, es auxiliado por gerentes específicos de diversas áreas.

## 1.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

No se puede hablar de una clasificación en concreto de las empresas, ya que éstas pueden ser clasificadas de diversas formas dependiendo del enfoque que se le dé. Estos enfoques pueden ser:

- a) Enfoque fiscal
- b) Enfoque jurídico
- c) Por actividad
- d) Por la constitución patrimonial
- e) Por el tamaño o magnitud
- f) Por su finalidad
- g) Por su función económica
- h) Atendiendo a la Ley General de Sociedades Mercantiles
- i) Atendiendo a la responsabilidad de los socios
- j) Por rama y sector

a) Dentro del enfoque fiscal se clasifican en:

- ◆ PERSONAS FISICAS: Es llamada también natural, es el ser humano hombre o mujer capaz de contraer derechos y obligaciones.
- ◆ PERSONA MORAL: Es la entidad formada por una agrupación de personas y/o sociedades para la realización de fines colectivos, a la que el Derecho Objetivo reconoce capacidad para tener derechos, obligaciones y personalidad jurídica diferente a la de cada uno de sus socios o asociados.

b) Dentro del enfoque jurídico se clasifican en:

- ◆ SOCIEDADES PERSONALISTAS: Son aquellas en las cuales de todos los elementos el principal lo constituye el personal.
- ◆ SOCIEDADES CAPITALISTAS: Son aquellas en las cuales el principal elemento es el capital o patrimonio.
- ◆ SOCIEDADES MIXTAS: Son aquellas en las cuales tanto el elemento personal, como el elemento patrimonial están en primer término.

c) Por la actividad se clasifican en:

- ◆ INDUSTRIALES: Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas se dividen a su vez en:

INDUSTRIA EXTRACTIVA que son las empresas que tienen como finalidad sacar del subsuelo recursos materiales eliminando todos los materiales adyacentes que no sirvan y comercializarlos, como son la minería y el petróleo.

INDUSTRIA DE TRANSFORMACION que son las que tienen como objetivo producir bienes materiales mediante el cambio o transformación de otros productos materiales extraídos directamente de la naturaleza o transformados (materias primas).

- ♦ COMERCIALES: Son aquellas empresas que se dedican a adquirir bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente aumentándoles el precio de adquisición, obteniendo así una ganancia.
- ♦ DE SERVICIOS: Son aquellas en las que se produce un servicio para la sociedad y no tiene un fin lucrativo.

d) Por la constitución patrimonial se clasifican en:

- ♦ PUBLICAS: Son empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social e impulsar el desarrollo socioeconómico. Por lo general estas empresas no tienen competencia.
- ♦ PRIVADAS: Son aquellas que están constituidas por capitales particulares y son la base del capitalismo. Sus principales características son que los medios de producción pertenecen a

los empresarios que aportan el capital y contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

- ◆ MIXTAS: Son llamadas también Paraestatales y en ellas existe la participación del Estado y de particulares.
- ◆ EXTRANJERAS: Están formadas con la aportación de capital proveniente del extranjero y generalmente son grandes monopolios. Estas empresas son llamadas también TRANSNACIONALES y una de sus características es que operan en diferentes países bajo el mismo nombre y con los mismos objetivos.

e) Por el tamaño o magnitud, según Nacional Financiera y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para el año de 1998 se clasifican en:

- ◆ MICROS: Tienen un importe de ventas anuales por \$ 2,000,000 y hasta 15 trabajadores.
- ◆ PEQUEÑAS: Tienen un importe de ventas anuales por \$ 20,000,000 y hasta 100 trabajadores.
- ◆ MEDIANAS: Tienen un importe de ventas anuales por \$ 42,000,000 y hasta 250 trabajadores.
- ◆ GRANDES: Tienen un importe de ventas anuales mayor de \$42,000,000 y más de 250 trabajadores.

f) Por su finalidad se clasifican en:

- ◆ LUCRATIVAS: Son aquellas que tienen por objetivo obtener ganancias.
- ◆ NO LUCRATIVAS: Son aquellas que su objetivo no es la ganancia, sino prestar un servicio a la sociedad.

g) Por su función económica se clasifican en:

- ◆ PRIMARIAS: Son aquellas que se dedican a actividades extractivas o constructivas.
- ◆ SECUNDARIAS: Son las que se dedican a la transformación de las materias primas.
- ◆ DE SERVICIOS: Son empresas dedicadas a actividades puramente de servicio.

h) La Ley General de Sociedades Mercantiles las clasifica en:

Sociedades en nombre colectivo	Sociedad anónima
Sociedad en comandita simple	Sociedad cooperativa
Sociedad de responsabilidad limitada	
Sociedad en comandita por acciones.	



i) Por la responsabilidad de los socios:

◆ DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: Son aquellas en las cuales los socios responden de las obligaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones.

◆ DE RESPONSABILIDAD ILIMITADA: Son aquellas en las cuales los socios responden de las obligaciones sociales hasta con su patrimonio personal.

◆ DE RESPONSABILIDAD MIXTA: Son aquellas en las que uno o más socios responden limitadamente y otros responden ilimitadamente de las obligaciones sociales.

j) Por la rama y sector en que se ubican se clasifican en:

Agrícolas	Pesqueras	Comerciales
Ganaderas	Extractivas	Bancarias
Silvícolas	Manufactureras	Educativas

### 1.3 UBICACION DE LA LOCALIDAD DE URUAPAN

Uruapan es un municipio de los 113 del estado de Michoacán que existía desde antes de la llegada de los españoles.

Uruapan es una palabra de origen Tarasco o Purépecha cuyo significado es, según Eduardo Ruíz, el florecer y fructificar de una planta al mismo tiempo, palabra que proviene de "Uruapani".

Uruapan se encuentra a 1634 metros sobre el nivel del mar aproximadamente, a los 19°24'56" de latitud norte, y 102°03'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; situada sobre la vertiente sur de la sierra de Uruapan, prolongación de la de Apatzingán, que forma parte del eje volcánico. La extensión geográfica es de aproximadamente 1286 km<sup>2</sup>.

Las limitaciones del municipio de Uruapan son: al este con Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan; al oeste con Nuevo Parangaricutiro; al norte con Paracho, Charapan y Los Reyes y al sur con el municipio de Gabriel Zamora.

En un principio la región de Uruapan era habitada por los Tarascos, antes de la llegada de los españoles. Con la llegada de los españoles empezó la conquista espiritual por medio de los franciscanos, esto en el año de 1530. En el año de 1533 el franciscano Fray Juan de San Miguel, en su misión espiritual, funda la ciudad de Uruapan en base a centros de población llamados barrios, los cuales tenían al frente a un santo patrono; los barrios iniciales eran el de San Francisco, San Miguel, San

Juan Bautista, San Pedro, Santiago, San Juan Evangelista y la Magdalena. Estos barrios tenían una junta de caciques, los cuales formaban el gobierno económico-político.

El 28 de noviembre de 1858, el gobierno del general Epitacio Huerta, le confirmó el rango de ciudad, quitándoles el nombre del santo patrono y agregándole el epíteto "del Progreso", quedando así el nombre de Uruapan del Progreso.

Hacia 1860 Uruapan tenía una fábrica de hilados y tejidos. En 1871 ya estaba comunicada por telégrafo y en 1893 por teléfono. En el año de 1897 en San Pedro es instalada una fábrica de hilados y tejidos con maquinaria extranjera y en 1899 llega la primera locomotora de ferrocarril.

#### **1.4 CARACTERISTICAS Y PERSPECTIVAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA LOCALIDAD DE URUAPAN.**

Como vimos en la clasificación de las empresas, las comerciales son aquellas que se estructuran y establecen para comprar, vender y proveer productos que no requieren de ningún proceso de transformación, sino que se ofrecen para ser consumidos directamente.

Este tipo de empresas tienen como finalidad obtener una ganancia monetaria. Esta ganancia es obtenida aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje deseado de ganancia

llamado "margen de utilidad". Por lo general este tipo de empresas están constituidas por capitales privados, pues son inversionistas los que las forman.

Las características de las empresas pequeñas y medianas según Nacional Financiera y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial son, en el año de 1998:

PEQUEÑAS: Tienen un importe de ventas anuales por \$20,000,000 y un número de trabajadores de 16 hasta 100.

MEDIANAS: Tienen un importe anual de ventas por \$42,000,000 y un número de trabajadores de 101 hasta 250.

Existe un enfoque que nos señala que son los cambios en la organización económica y política de los países los que determinan el tamaño de las empresas, sin embargo algunos factores que determinan la creación de este tipo de empresas son:

- a) La descentralización y fragmentación de grandes empresas, esto con la finalidad de reducir costos y lograr la eficiencia de los diversos elementos que conforman la misma.
- b) La creación de agrupaciones de empresas pequeñas y medianas que se organizan y cooperan mutuamente para presentar una mejor competitividad ante las grandes.

c) La creación de apoyos crediticios para la inversión en infraestructura y la creación de factores de producción de las empresas pequeñas y medianas.

Las empresas pequeñas y medianas representan la base del sistema económico de nuestro país, sin embargo se enfrentan a diversos problemas de carácter financiero frente a macroempresas que están constituidas sólidamente y representan la competencia más directa en el mercado.

Las empresas comerciales pequeñas y medianas de la localidad presentan, además, como problemas:

- ◆ Un bajo nivel organizacional que les impide desarrollarse plenamente.
- ◆ Una capacidad administrativa deficiente.
- ◆ La falta de elaboración de presupuestos para el correcto aprovechamiento y control de sus recursos.
- ◆ Un difícil acceso a financiamientos bancarios.

Sin embargo presentan ventajas ante empresas comerciales grandes, como son:

- ◆ Buena capacidad de adaptación y flexibilidad ante la demanda.
- ◆ Buena capacidad de utilización de los recursos humanos.

A pesar de los problemas que enfrentan este tipo de empresas, en la actualidad, con la presencia del tratado de libre comercio, las perspectivas de las empresas comerciales pequeñas y medianas son muy alentadoras, pues cada día se cuenta con nuevos productos que comercializar, y así mismo crece la demanda por estos productos; además de que el gobierno actual ha prestado mucho interés a este tipo de empresas, creando ayudas financieras que han permitido la creación de muchas empresas y el desarrollo de las ya existentes.

## C A P I T U L O    I I

### E L   P R E S U P U E S T O

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO

La necesidad de presupuestar surge desde tiempos remotos, ya que se sabe que los egipcios y romanos realizaban estimaciones y pronósticos sobre sus cosechas y la obtención de tributos o impuestos.

Sin embargo, fue en Inglaterra a finales del siglo XVIII cuando se concreto el concepto de presupuesto al ser utilizado en la Administración Pública por el Ministro de finanzas. Este Ministro pone a la consideración del Parlamento "El Presupuesto", en el que expone sus planes de gastos para el periodo fiscal, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su uso.

En 1821 E.U.A. implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno. Este mismo país, pero en los años de 1912 a 1925 inicia la evolución y madurez del presupuesto, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos. En 1930, en Ginebra, Suiza, se lleva a efecto el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así un rango internacional.

En México, en el año de 1931, empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.

## 2.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

La palabra PRESUPUESTO proviene de dos raíces latinas: PRE que significa antes de, o delante de, y FICTUS que es Hecho, por lo anterior Presupuesto significa "ANTES DE LO HECHO".

La definición más sencilla de Presupuesto es que éste es la planeación de ingresos y gastos para un periodo de tiempo determinado de un organismo.

David Noel Ramírez Padilla define al presupuesto como "un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa por un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia".(3)

Al referirse a un plan integrador y coordinador nos trata de dar a entender que el presupuesto expresa lo que la alta gerencia tratará de realizar, es decir, sus objetivos; el presupuesto debe tomar en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa para que su contenido sea congruente, no difiera y se coordine con los

3) RAMIREZ PADILLA DAVID NOEL. Contabilidad Administrativa. Pág. 62



mismo, el presupuesto adopta los medios necesarios para lograr estos objetivos.

Como vemos todos los autores coinciden en sus definiciones en algunos aspectos como son:

- ◆ El presupuesto se realiza en base a un PERIODO. El período supone todas las operaciones que realiza la empresa en éste. El período conveniente para un presupuesto es un año, este año se divide en trimestres y éstos en meses, para poder ir controlando lo real con lo presupuestado; aunque cada empresa elegirá el que mejor convenga a sus necesidades.
- ◆ Representa los OBJETIVOS de la empresa, ya que son metas y estándares ideales para el desarrollo de la empresa.
- ◆ Considera TODAS LAS AREAS de la empresa, visualizando así el objetivo global de la empresa.
- ◆ Se expresa en TERMINOS CUANTITATIVOS, esto con la finalidad de poder ser controlados, analizados y comparados.

La importancia de los presupuestos radica en que las organizaciones se desenvuelven en un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por ello deben planear todas sus actividades a través de los presupuestos, ya que ayudan a

disminuir la incertidumbre que existe hacia el futuro y los riesgos que tendrán que correr.

La eficiencia de los presupuestos radica primordialmente en el elemento humano, que es el encargado de elaborarlos y de llevarlos acabo. Por lo tanto se debe tratar que al realizarlos participen todas las personas que harán uso de ellos, tomar en cuenta sus comentarios y sugerencias, ya que a todas las personas les agrada intervenir en el diseño de sus metas y objetivos, además de que quién mejor que ellos para conocer las necesidades y medios con que cuenta su área o departamento. De esta forma se evita que el personal tome el presupuesto como algo impositivo y lo tome como algo que les ayudara en su desarrollo en la empresa evitando así el fracaso de los presupuestos.

Al llevar a cabo un presupuesto debe existir una o varias personas (COMITE DE PRESUPUESTOS) que vigilen la ejecución de los presupuestos. Las principales actividades de estas personas son:

- a) Tomar decisiones sobre la variación de normas y políticas que afecten el desarrollo de los presupuestos.
- b) Efectuar estudios de informes de los resultados reales con lo estimado.
- c) Recomendar, en su caso, la adopción de medidas correctivas.

## 2.3 PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Como todo proceso, los presupuestos tienen sus principios, éstos con la finalidad de que sean elaborados correctamente y al llevarse a cabo cumplan con sus objetivos. Estos principios varían dependiendo del autor; sin embargo son universales ya que todos persiguen el mismo fin. A continuación analizaremos los principios, basándonos en Abrahám Perdomo Moreno.

1.- PRINCIPIO DE LOS OBJETIVOS: Establece que en el presupuesto se encuentran establecidos e incorporados los objetivos o metas que la empresa pretende lograr. Por lo general los principales objetivos de cualquier tipo de empresa es el incrementar las ganancias o utilidades y disminuir los costos y gastos.

2.- PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD: Señala que los medios, cambios, y condiciones en que se va a desarrollar el presupuesto, deben ser lo más objetivos, lo más racionalmente posible. Deben evitarse las especulaciones.

3.- PRINCIPIO DE LA CONFIANZA: A los presupuestos se les tienen que tener confianza. El personal de la empresa debe comprender que lo establecido en el presupuesto debe cumplirse, ya que es lo mejor para que la empresa se desarrolle.

4.- PRINCIPIO DE LA ORGANIZACION: Este principio señala que las actividades humanas para alcanzar las metas, la delegación de autoridad y la coordinación entre los diferentes niveles

funcionales deben ser eficaces y correctos para que se pueda llevar a cabo el presupuesto.

5.- PRINCIPIO DEL RECONOCIMIENTO: Establece que al personal que alcance o supere las metas u objetivos del presupuesto, se le dé un reconocimiento público dentro de la organización para así estimularlo a él mismo y al demás personal.

6.- PRINCIPIO DE LA PARTICIPACION: Este principio explica que en la elaboración del presupuesto debe colaborar el personal que vaya a participar en su realización. De la misma forma, al llevarse a cabo, debe facilitarse esta acción con la participación en conjunto del personal.

7.- PRINCIPIO DE LA OPORTUNIDAD. Los presupuestos necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el período presupuestal. Así mismo todos los informes y reportes deben presentarse oportunamente para, de ser necesario, se tomen decisiones correctivas.

8.- PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD: Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones para poder efectuarse cambios y modificaciones en ellos, no en sus fines u objetivos, sino en los medios y elementos que se utilizan para lograrlos.

9.- PRINCIPIO DE LA CONTABILIDAD: Nos dice que para que un presupuesto sea eficaz se requiere que la contabilidad tenga objetivos comunes con éste, que la estructura contable esté ligada a la técnica presupuestal con el propósito de que tanto uno como el otro cumplan sus propios objetivos.

10.- PRINCIPIO DE LAS EXCEPCIONES: Señala que al personal de alto nivel, como funcionarios y ejecutivos, no debe exigírsele el conocimiento de cómo se realizan todas las operaciones, ya que es imposible y solo deben resolver problemas sobre operaciones excepcionales.

11.- PRINCIPIO DE LAS VARIACIONES: Establece que deben ser analizadas todas las desviaciones que se presenten con el fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro y para saber quienes son los responsables para hacerles una llamada de atención.

12.- PRINCIPIO DE AUTORIDAD: Al prepararse el presupuesto deben señalarse quiénes poseen autoridad para decidir dentro de cada área de actividad de la empresa y así poder señalar responsabilidades.

13.- PRINCIPIO DE CONCIENCIA DE LOS COSTOS: El personal debe estar consiente de los costos al adquirir una maquinaria, al contratar nuevo personal, etc., para que al hacerlo tome la alternativa que menos repercusión o alteración tenga sobre el presupuesto.

#### **2.4 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.**

No se puede hablar de una clasificación en concreto de los presupuestos, ya que éstos se clasifican en base a varios aspectos diferentes, como pueden ser:

- a) POR EL TIPO DE EMPRESA
- b) POR EL CONTENIDO
- c) POR SU FLEXIBILIDAD
- d) POR EL PERIODO DE TIEMPO QUE CUBRAN
- e) POR EL CAMPO DE APLICACION EN LA EMPRESA

**a) POR EL TIPO DE EMPRESA**

- ◆ PUBLICOS: Son los utilizados por el Gobierno, Estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- ◆ PRIVADOS: Son aquellos utilizados por las empresas privadas o particulares como medio de control y planeación de sus operaciones.

**b) POR EL CONTENIDO**

- ◆ PRINCIPALES: Son considerados como una especie de resumen, en los cuales son presentados los elementos principales de los presupuestos de las diferentes áreas de la empresa.
- ◆ AUXILIARES: Son aquellos realizados en forma analítica para cada área o departamento de la empresa

c) POR SU FLEXIBILIDAD

- ◆ FLEXIBLES: En estos presupuestos se consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir, con la finalidad de poder realizar posibles cambios o correcciones en ellos.
- ◆ FIJOS: Son aquellos que permanecen invariables durante el período presupuestario, no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente.

d) POR EL PERIODO DE TIEMPO QUE CUBREN

- ◆ A CORTO PLAZO: Son a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el período de operaciones de un año.
- ◆ A LARGO PLAZO: Son aquellos que contemplan más de un año de planificación. Generalmente son utilizados por las grandes empresas o por el estado, en este caso llamados Plan de Desarrollo.

e) POR EL CAMPO DE APLICACION EN LA EMPRESA

- ◆ DE OPERACION O ECONOMICOS: Incluyen la presupuestación de las actividades que se resumen generalmente en un estado de pérdidas o ganancias. En éstos podemos incluir los de ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos de operación, etc.

♦ FINANCIEROS: Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que contempla el balance, como puede ser el de caja o tesorería y el de capital, también conocidos como de erogaciones capitalizables.

## 2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS.

Como todo medio de control y planificación, el presupuesto presenta ventajas y ciertas desventajas en su utilización, siendo estas últimas posibles de ser superadas. A continuación hablaremos de las más sobresalientes:

### VENTAJAS

- a) Motiva a la alta gerencia para que defina sus objetivos y metas básicos de la empresa.
- b) Ayuda a estructurar adecuadamente la organización de la empresa, determinando responsabilidades y autoridades de cada una de las partes de la organización.
- c) Incrementa la participación del diferente personal de la empresa, siempre y cuando exista una motivación adecuada.
- d) Obliga a mantener un archivo de datos y resultados históricos.
- e) Facilita la utilización óptima de los diferentes elementos de la empresa.



- f) Obliga a realizar un análisis periódico de las operaciones de la empresa.
- g) Facilita el control administrativo.
- h) Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos para que se presente un buen desarrollo de la empresa.
- i) Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.
- j) Ayuda a tener una adecuada planeación y control en la empresa.

#### DESVENTAJAS

- a) Está basado en estimaciones, situación que obliga a la utilización de herramientas estadísticas.
- b) Debe ser adaptado constantemente a los cambios, ya que de otra forma perdería su sentido.
- c) Toma tiempo y costo prepararlos.
- d) Su resultado toma tiempo.

## C A P I T U L O   I I I

### ELABORACION Y CONTROL PRESUPUESTAL

#### 3.1 TIPOS DE PRESUPUESTOS

El presupuesto es una técnica muy amplia que puede ser utilizada en cualquier área de la empresa y etapa de la economía, de esto que exista una gran variedad y tipos de presupuestos.

Algunos de los tipos de presupuestos más usados son:

- ◆ PRESUPUESTO DE OPERACION
- ◆ PRESUPUESTO FINANCIERO
- ◆ PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES
- ◆ PRESUPUESTO DE VENTAS
- ◆ PRESUPUESTO DE PRODUCCION
- ◆ PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
- ◆ PRESUPUESTO DE COMPRAS
- ◆ PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD
- ◆ PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
- ◆ PRESUPUESTO DE CAJA

PRESUPUESTO DE OPERACION

El presupuesto de operación es por lo general uno de los más utilizados y está formado, a su vez, por otros presupuestos, ya que éste toma en cuenta cada área operativa de la empresa. Es así que el presupuesto operativo está formado por el presupuesto de ventas, el presupuesto de inventarios o compras, etc. Es importante mencionar que dentro de la empresa debe asignársele la responsabilidad de cada presupuesto a una persona en específico.

### PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero está estructurado de acuerdo con las necesidades de financiamiento que se tengan dentro de la empresa, por ejemplo las necesidades de capital de trabajo, la generación de fondos internos, etc. Este presupuesto, al igual que el presupuesto de operación, está formado por varios presupuestos como son el presupuesto de caja, el presupuesto de inversiones permanentes, etc. El presupuesto financiero puede estar planeado a corto plazo o a largo plazo. El presupuesto financiero a corto plazo cubre por lo general doce meses y a largo plazo cubre un lapso mayor de doce meses.

### PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

Este presupuesto también es llamado presupuesto de capital, ya que se trata de la adquisición y reposición de activos fijos, como puede ser la adquisición de maquinaria, aumento en el

capital por inversiones, etc. El presupuesto de inversiones permanentes es preparado por el comité de Inversionistas.

#### PRESUPUESTO DE VENTAS

Por lo general este presupuesto es el primero que se realiza dentro de las empresas, ya que de éste se desprenden o realizan todos los demás. Este tipo de presupuesto se basa en la experiencia de años anteriores que ayudan a determinar el importe de las ventas esperadas, tomando en cuenta factores que influyen en las ventas como son:

a) FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS.- Pueden ser por cambios del mercado, de los métodos de ventas, de los productos, etc.; por factores de ajuste, que son aquellos que se presentan por causas fortuitas o accidentales que influyen en forma perjudicial o favorable; y por corrientes de crecimiento en la empresa, tales como apertura de sucursales, nuevos productos, mayor inversión, entre otros.

b) FUERZAS ECONOMICAS GENERALES.- Son factores externos que influyen en las ventas y que provienen de instituciones de crédito y dependencias gubernamentales, como son los precios, poder adquisitivo de la moneda, tasas de interés sobre créditos, etc.

c) INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS.- Son factores internos de la empresa que influyen en las ventas, como son las decisiones tomadas por la administración de ésta.

#### PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Este presupuesto solo se realiza en empresas industriales y se basa en el presupuesto de ventas, ya que en base a lo que se establece se venderá, se deberá producir y está influenciado por la capacidad productiva, solvencia financiera y por requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

#### PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Este tipo de presupuestos se basa en el de ventas, ya que la adquisición (EMPRESAS COMERCIALES) o producción (EMPRESAS INDUSTRIALES) de artículos dependerá de las ventas. Una de las ventajas del presupuesto de inventarios es que evita, por un lado, un inventario excesivo que ocasionaría gastos innecesarios debido al almacenamiento, pago de seguros, obsolescencia, etc., y por otro lado un inventario insuficiente que provocaría una baja en las ventas al no poder despachar los pedidos de los clientes.

Para realizar el presupuesto de inventarios se debe utilizar el procedimiento de rotación de inventarios, que determina las veces que los inventarios en existencia dan la vuelta en relación a las ventas. "La relación que se desea entre las ventas de un

año y el inventario real en un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estándar de inventarios, con finalidades para el presupuesto". (6)

#### PRESUPUESTO DE COMPRAS

Este presupuesto al igual que el de producción solo se realiza en las empresas industriales y se refiere a las compras de materiales necesarios para la producción de los bienes.

Este presupuesto se basa en el de producción, ya que después de determinar el número de unidades a producir se sabrá la necesidad de materiales a comprar. Para efectuar esto se requiere saber primero cuanto utiliza de material cada unidad.

#### PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

La publicidad son los medios que se utilizan para despertar el interés en los consumidores por los productos de la empresa, para darse a conocer como ente económico con el objetivo de incrementar sus ventas. Para realizar este presupuesto se requiere conocer primeramente la cantidad de dinero que se le haya destinado, para así poder fijar la estimación de los objetivos y los medios para lograrlos.

(6) DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL, El Presupuesto, Pág. II-20

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Los gastos de administración son aquellos que surgen directamente de las funciones de dirección, control y, como su nombre lo indica, de la administración de la empresa. Algunos de estos gastos son: Honorarios, sueldos del personal administrativo, gastos de representación, etc. Al elaborar este presupuesto se debe realizar un análisis de los gastos que se efectuaron en el pasado para determinar cuales son variables y cuales fijos y poder hacer una separación.

## PRESUPUESTO DE CAJA

Este presupuesto está basado en la disponibilidad de saldos en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir y los hábitos de pago de los clientes, así como de los egresos o gastos que se efectuaran. El presupuesto de caja se realiza al final de los demás, ya que éste toma como base los resultados de éstos y tiene por objetivos:

- a) Mejor manejo del efectivo
- b) Mantener saldos adecuados en las cuentas de efectivo
- c) Realizar cobros y pagos coordinados
- d) Facilitar las decisiones de adquisición de bienes de operación y de inversiones.

### 3.2 ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

A pesar de que existen una gran variedad y tipos de presupuestos, su preparación se lleva a cabo a través de cinco etapas básicas. Estas cinco etapas están estrechamente relacionadas y son:

- |                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| 1.- PREINICIACION               | 4.- CONTROL    |
| 2.- ELABORACION DEL PRESUPUESTO | 5.- EVALUACION |
| 3.- EJECUCION                   |                |

La evaluación y las experiencias obtenidas en un año del presupuesto sirven de base para la preparación de éstos en el siguiente año, por lo cual se dice que las etapas tienen continuidad en el tiempo y sólo cesan cuando se decide terminar con el sistema presupuestario.

#### PREINICIACION O PREPLANEACION

En esta etapa primera se analiza el comportamiento y el entorno de la empresa, tomando en cuenta los factores sociales, políticos y económicos, con el propósito de fijar las metas u objetivos deseados a alcanzar por la administración, ya sean a corto o a largo plazo.

Los objetivos generales que por lo mínimo se deben de fijar en esta etapa en cualquier tipo de empresa son:



- 1.Vender artículos que tengan buena demanda y a un precio que permita obtener una buena utilidad.
- 2.Ganar un buen número de clientes.
- 3.Proporcionar a los accionistas una tasa atrayente de rendimiento y hacer para ellos una empresa grande y dinámica.
- 4.Crear y mantener un buen ambiente organizacional y que permita alcanzar los objetivos.

Una vez que han sido establecidos los objetivos la gerencia o administración deberá asignar los recursos que sean necesarios para lograr los objetivos y fijar las estrategias necesarias, debiendo existir coordinación entre los objetivos fijados y las estrategias, luego se fijarán las políticas que delimitarán las acciones.

Posteriormente los objetivos y políticas establecidos serán entregados a todo el personal de la empresa para su conocimiento, después cada jefe de departamento elabora y complementa sus propios planes.

Después de hecho esto se regresan a la gerencia, la cual los revisa, evalúa y decide su aprobación.

#### ELABORACION

Esta etapa se puede iniciar treinta o cuarenta y cinco días antes a la iniciación del año presupuestado y se empieza en base al informe aprobado por la gerencia, donde cada jefe de

departamento prepara los programas que determinarán con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función del tiempo.

Una vez que el director de presupuestos reciba los programas de todos los departamentos diseñará cédulas donde asignará valores monetarios a los diferentes programas. Terminando lo anterior el director pasará a la gerencia la información en forma de resumen con recomendaciones y comentarios para que se analicen y se publiquen.

#### EJECUCION

Esta etapa consiste en poner en marcha los planes y programas, en materializar los planes y los objetivos propuestos. En esta etapa el comité de presupuestos es el principal impulsor, pudiendo delegar responsabilidades al personal para actuar con mayor eficiencia; el director de presupuestos colaborará con los jefes de departamento para que se lleve a cabo lo planeado y presentará reportes continuos de la ejecución.

#### CONTROL

El control dentro de los presupuestos sirven de medio de comparación de las actividades sujetas a presupuesto, es decir, la comparación de lo realizado contra lo presupuestado o proyectado, con la finalidad de determinar variaciones y de ver

que tan bien se están llevando a cabo los presupuestos por el personal.

Algunas actividades típicas que se llevan a cabo dentro de esta etapa son:

- a) Preparación de informes de ejecución, comparando lo real con lo presupuestado.
- b) Análisis y explicación de variaciones.
- c) Implantación de medidas correctivas o modificaciones del presupuesto, cuando sea necesario.

### EVALUACION

Una vez que se termino el período de presupuestación se hace un informe global crítico de los resultados, mostrando las variaciones y el comportamiento de las actividades de la empresa ( utilizando el presupuesto ). Aquí se detectarán y analizarán las fallas que se presentaron en las etapas anteriores, así como los logros y éxitos obtenidos debido a la utilización de los presupuestos.

Como vemos el presupuesto es un proceso bastante completo que hace necesario la utilización de un manual, en el cual se dejará por escrito el contenido en general de éste. Este contenido básico es:

- ♦ Objetivos del plan presupuestario.
- ♦ Departamento o áreas que utilizarán el presupuesto.
- ♦ Deberes y responsabilidades, tanto del comité de presupuestos como de los jefes de departamento.
- ♦ Duración del período presupuestario.
- ♦ Procedimientos para hacer cumplir el presupuesto.
- ♦ Cédulas y demás procedimientos necesarios para la elaboración del presupuesto.

### 3.3 CONTROL PRESUPUESTAL.

El control presupuestal es un proceso que tiene por objetivo medir que tan eficiente se ha sido en la ejecución y desarrollo del presupuesto. Esta eficiencia se ve al hacer un análisis comparativo periódico entre lo presupuestado y lo realizado, ya que así conocemos que tanto se ha cumplido con el presupuesto, que variaciones se han presentado y cuales son las causas y las posibles soluciones o correcciones.

Para que exista un buen control presupuestal deben de estar bien establecidos los objetivos o metas y las políticas de acción, para poder así delinear responsabilidades y autoridad.

Este proceso se lleva a cabo con la ayuda de los jefes de departamento, quienes realizarán informes periódicos de ejecución. El control presupuestal debe realizarse diariamente

para, como ya dijimos, se determinen variaciones. Las variaciones que se presentan en un presupuesto pueden ser debido a:

- ♦ Variación en los precios de venta.
- ♦ Variación por modificaciones en el volumen de ventas.
- ♦ Variación por modificaciones en el monto de los gastos directos y variables.

Una vez que se obtienen las variaciones gracias al control presupuestal ejercido diariamente, se realiza una revisión del presupuesto que puede ser trimestral o semestral; de esta forma, la empresa tendrá dos instrumentos de medición, que vendrían siendo: el presupuesto original y el presupuesto revisado, que serían el calculado en base a los resultados reales y los resultados estimados.

El control presupuestal se puede dar dentro de dos niveles básicos de la empresa comercial: a nivel de la gerencia y a nivel de departamento o funciones. La dirección general controla y evalúa:

- a) Las ventas presupuestadas.
- b) El stock de inventarios.
- c) Los gastos de operación por departamento en relación a lo presupuestado.

- d) Créditos a clientes.
- e) Créditos solicitados a proveedores.
- f) El efectivo disponible y el flujo de caja.

Como dijimos anteriormente el control presupuestal es un proceso y como todo proceso, cuenta con etapas. Las etapas del control presupuestal son:

- 1.- Identificar el programa o presupuesto.
- 2.- Determinar las metas programadas.
- 3.- Medir los resultados del programa.
- 4.- Analizar las variaciones.
- 5.- Tomar, en su caso, medidas correctivas.

Para que se pueda llevar a cabo el control presupuestal se hace indispensable que en cada área o departamento existan los estándares para poder efectuar la comparación entre lo real y lo presupuestado y, como es lógico, la información real y la presupuestada. Una de las ventajas más visible de este control es la identificación de las áreas de peligro que afectan el desarrollo de los presupuestos.

Las áreas de peligro o en las cuales no se están llevando a cabo correctamente el presupuesto son aquellas que presentan variaciones entre los datos reales y los presupuestados, tomando como base los presupuestos, ya que éstos son las metas fijadas o,

en otras palabras, medidas de eficiencia y maximación de aprovechamiento de los recursos.

### 3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio es un cálculo que, por lo general, al llevar a cabo la técnica presupuestal se debe realizar. Cristóbal del Río González define en su libro "El Presupuesto" al punto de equilibrio como "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".(7)

Lo anterior nos da a entender que el punto de equilibrio es aquel que se presenta cuando los ingresos son iguales a los gastos, su resultado nos representa el número de unidades que al ser vendidas hace que no exista ni pérdida, ni utilidad, las ventas necesarias para recuperar lo invertido.

El punto de equilibrio ayuda a la técnica del presupuesto a ser eficiente, además de que trae consigo muchos beneficios que pueden ser sintetizados en sus objetivos que son:

(7) DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL. El Presupuesto. Pág. 1-25

- a) Determinar en qué punto los ingresos son iguales a los gastos, presentando así ni una pérdida ni una ganancia.
- b) Representar un límite que influya para determinar operaciones o actividades que conduzcan a estar por arriba de él, trayendo así una utilidad segura.
- c) Ayudar a medir la eficiencia de operación de la empresa.
- d) Controlar la consecución de las cifras o cantidades predeterminadas o presupuestadas.

El punto de equilibrio presenta elementos que son indispensables para poder obtenerlo. Estos elementos son:

- ◆ El importe total de las ventas, que vendrían siendo los ingresos.
- ◆ Los gastos fijos o constantes, que son aquellos que están regulados y controlados, como por ejemplo: renta, sueldos, etc. Estos tienen como característica que se presentan existan o no ventas.
- ◆ Los gastos variables, que son aquellos que aumentan o disminuyen ( que varían ) según el monto o ritmo de las ventas, etc., y tienen como característica que no son controlables.



◆ Precio por unidad, que junto con las unidades vendidas nos ayudan a determinar el importe total de las ventas.

El punto de equilibrio básicamente se puede obtener o representar de dos formas: ALGEBRAICAMENTE y GRAFICAMENTE.

#### a) ALGEBRAICA

Se expresa de la siguiente forma:

$$X = \frac{GF}{P - GV}$$

Donde: X= PUNTO DE EQUILIBRIO

GF= GASTOS FIJOS TOTALES

GV= GASTOS VARIABLES POR UNIDAD

P= PRECIO POR UNIDAD

La ecuación anterior podría ser explicada como: Gastos Fijos entre la contribución marginal por unidad ( P-GV ), esta última vendría siendo el exceso de los ingresos ante los gastos variables, es decir el precio o ingreso cubre los gastos variables y deja un margen de utilidad.

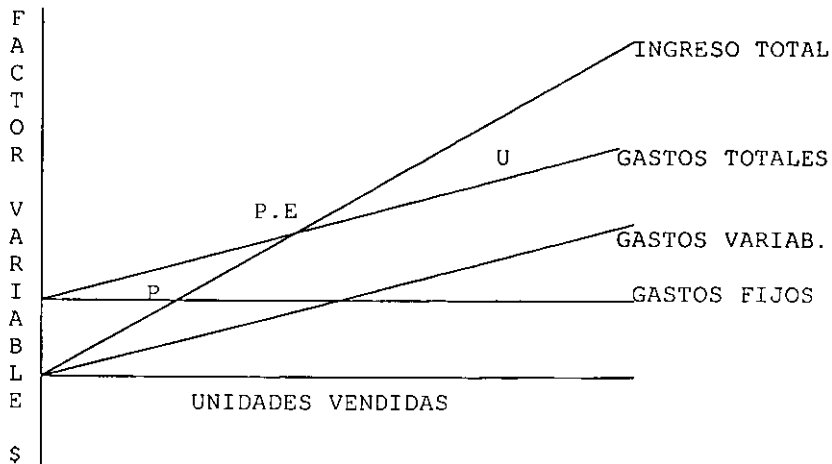
## b) GRAFICA

A través de esta forma se determina el punto de equilibrio mostrando como los ingresos y gastos varían por la variación que se presenta en el volumen de unidades vendidas.

Se presenta a través de una gráfica, donde el eje horizontal representa las ventas en unidades y el eje vertical representa las variables en \$. Estas variables son:

- ◆ Gastos Fijos
- ◆ Gastos Totales
- ◆ Gastos Variables
- ◆ Ingresos Totales

El punto de equilibrio aquí vendría siendo el vértice o punto donde se cruzan los gastos totales y el ingreso total. A demás aquí se observa la utilidad o pérdida partiendo del punto de equilibrio; el área hacia el lado izquierdo del punto de equilibrio representa pérdida debido a una disminución en el volumen de ventas y el área hacia el lado derecho del punto de equilibrio representa utilidad debido a un aumento en el volumen de ventas.



EN DONDE:

P = PERDIDA

P.E. = PUNTO DE EQUILIBRIO

U = UTILIDAD

## C A P I T U L O    I V

### INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA UTILIZACION DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE LA LOCALIDAD

#### 4.1 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

El objetivo principal de toda empresa es lograr la eficiencia en sus operaciones y actividades utilizando correctamente sus recursos materiales, humanos, técnicos y financieros; lo anterior se puede lograr por medio de técnicas y procedimientos que ayuden a planear o a prever las operaciones y actividades y al buen aprovechamiento de los recursos. Esta planeación es aún más necesaria en aquellas empresas que aún no han logrado desarrollarse completamente o que van iniciando sus operaciones.

Tal es el caso de las empresas pequeñas y medianas comerciales que se encuentran en la localidad, que representan la mayoría de las existentes, más sin embargo son éstas las que más retraso presentan en su organización y en la visualización a futuro de sus operaciones, situación que provoca que algunas empresas cierren o entren en quiebra a un corto plazo.

Los presupuestos son una técnica de planeación que ayudan eficazmente a lograr el objetivo antes mencionado, a través de sus diferentes etapas, en las cuales se fijan los objetivos o metas deseados por la empresa, las estrategias y recursos necesarios para lograrlos, las políticas que delimitan las acciones y se controlan las operaciones de la empresa; además de que ayudan a estructurar la organización de la empresa delegando responsabilidad y autoridad al personal, a fijar nuevos objetivos de superación y a la obtención de créditos tanto bancarios como con proveedores, ya que, por lo general, los presupuestos son uno de los requisitos para el otorgamiento de éstos, siendo el más importante el presupuesto de efectivo o de caja, pues muestra las fuentes y estimaciones del efectivo esperado.

El Licenciado en Contaduría juega un papel muy importante dentro de los presupuestos, pues es uno de los profesionistas mejor capacitado en ellos. El elabora el presupuesto en base a resultados obtenidos por él mismo, lo implanta y lo controla; interpreta las variaciones que se presentan aportando soluciones o decisiones que ayudan al mejoramiento en las operaciones.

Por todo lo anterior podemos darnos cuenta que el presupuesto es un recurso muy importante para que cualquier empresa salga adelante y triunfe dentro del ámbito empresarial, siendo el Licenciado en Contaduría la persona más adecuada para realizarlo.

#### 4.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Con la finalidad de determinar la importancia y el grado de la utilización de los presupuestos en las empresas comerciales pequeñas y medianas de la localidad, los tipos de presupuestos más utilizados y establecer los presupuestos más convenientes a ser utilizados, objetivo de nuestra investigación, así como para establecer que los presupuestos son una herramienta útil para evitar el mal aprovechamiento de los recursos de una empresa y para la buena planeación de la utilización y aprovechamiento de éstos, es decir, de que ayudan al desarrollo de las empresas, se llevo a cabo una investigación de campo.

En la localidad de Uruapan, existen 2500 empresas comerciales, de las cuales solamente 50 son empresas pequeñas y medianas; el método de investigación utilizado en la investigación de campo fue el cuestionario, el cual se aplico a quince empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad, lo cual representa el 30% de las empresas de este tipo existentes en la localidad.

El cuestionario consto de catorce preguntas y se entregó a los encargados del área contable para su contestación. Las preguntas que integran este cuestionario se realizaron tomando en cuenta la información que utilizan este tipo de empresas así como

la información que pudieran necesitar y los presupuestos, motivo de nuestra investigación.

A continuación se presenta el modelo del cuestionario utilizado en la investigación.

## C U E S T I O N A R I O

El siguiente cuestionario se realiza con el objeto de obtener información para la elaboración de la tesis sobre la utilización de los presupuestos en las empresas pequeñas y medianas comerciales, por lo cual agradecemos la información que nos proporcione para llevar a cabo la investigación:

1.- Recibe información financiera mensual sobre las operaciones de la empresa:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- Qué estados financieros forman esta información?

_____ Estado de Resultados	_____ Balance General
_____ Relaciones Analíticas	_____ Flujo de Efectivo
_____ Edo. de cambios en la posición financiera	_____ Otros

3.- Ha utilizado estados financieros proyectados?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.- Qué propósito han tenido los estados financieros proyectados?

\_\_\_\_\_ Obtención de créditos bancarios  
\_\_\_\_\_ Planeación de operaciones en la empresa  
\_\_\_\_\_ Toma de decisiones de Inversión  
\_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_



5.- Utiliza los presupuestos en la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

6.- Qué ventaja ha obtenido con la utilización de los presupuestos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- Qué tipo de presupuestos ha utilizado?

\_\_\_\_\_ P. DE VENTAS

\_\_\_\_\_ P. DE PRODUCCION

\_\_\_\_\_ P. DE INVENTARIOS

\_\_\_\_\_ P. DE COMPRAS

\_\_\_\_\_ P. DE PUBLICIDAD

\_\_\_\_\_ P. DE GASTOS DE OPERACION

\_\_\_\_\_ P. DE CAJA

\_\_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_\_

8.- Cuál es el período que abarcan sus presupuestos?

\_\_\_\_\_ Mensual

\_\_\_\_\_ Bimestral

\_\_\_\_\_ Trimestral

\_\_\_\_\_ Semestral

\_\_\_\_\_ Anual

\_\_\_\_\_ Otro

9.- De acuerdo a su estimación, sus presupuestos llegan a realizarse en un:

\_\_\_\_\_ %

10.- Si su respuesta a la pregunta 5 fue negativa, cuál es la causa por la que no utiliza los presupuestos?

- Desconocimiento de la técnica
- El costo elevado en su implantación
- Por considerarlos innecesarios
- Por no contar con el personal especializado
- Otros

11.- Estaría la gerencia en disposición para implantar la técnica presupuestal en la planeación de las operaciones de la empresa:

SI  NO

12.- Si la respuesta de la pregunta anterior es positiva a que plazo considera se realice la implantación:

- A corto plazo (menos de un año)  Largo plazo
- Mediano plazo

13.- De los siguientes tipos de presupuestos, cuáles piensa se utilizarían en la empresa?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> P. DE VENTAS      | <input type="checkbox"/> P. DE PRODUCCION       |
| <input type="checkbox"/> P. DE INVENTARIOS | <input type="checkbox"/> P. DE COMPRAS          |
| <input type="checkbox"/> P. DE PUBLICIDAD  | <input type="checkbox"/> P. DE GASTOS DE ADMON. |
| <input type="checkbox"/> P. DE CAJA        | <input type="checkbox"/> OTROS _____            |

14.- Qué ventajas espera obtener al momento de implantar la técnica presupuestal en sus operaciones?

---

---

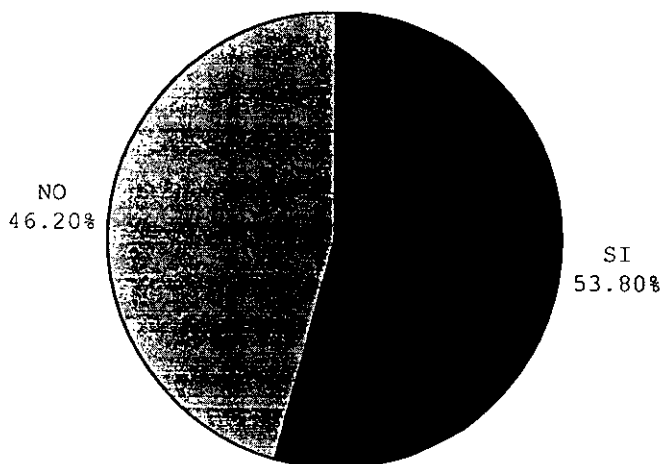
---

#### 4.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

De acuerdo a las respuestas dadas a los cuestionarios aplicados a las empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones:

1.- Recibe información financiera mensual sobre las operaciones de la empresa ?

CUADRO 1

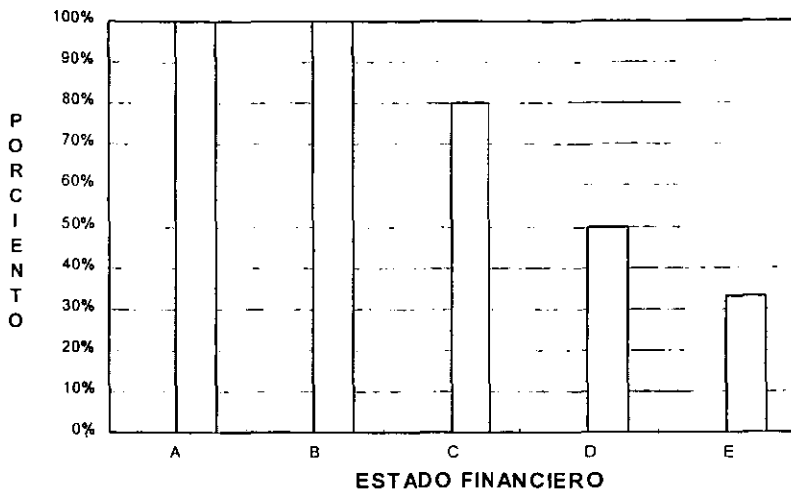


FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997

Por las respuestas a esta pregunta se observó que un poco más de la mitad de las empresas de la muestra, el 53.80%, es decir 8 de 15 empresas, no reciben información financiera de sus operaciones, por lo tanto estas no cuentan con la base principal para la elaboración de los presupuestos.

2.- Qué estados financieros forman esta información?

CUADRO 2



A.- ESTADO DE RESULTADOS

D.- FLUJO DE EFECTIVO

B.- BALANCE GENERAL

F.- ESTADO DE CAMIOS EN LA POSICION FINANCIERA

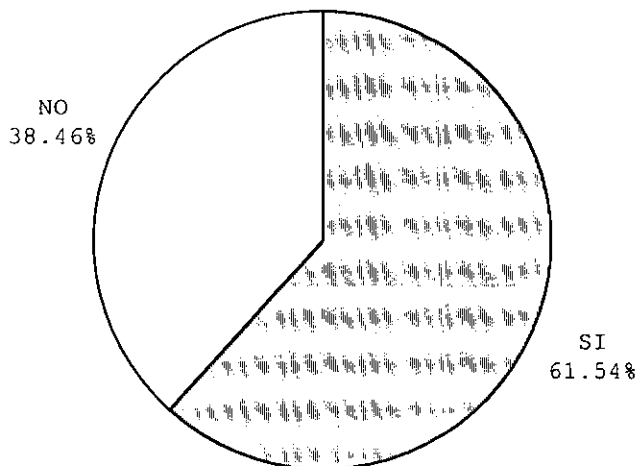
C.- RELACIONES ANALITICAS

FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997.

De las empresas que reciben información financiera la totalidad reciben el balance general y el estado de resultados, es decir, los estados financieros más utilizados. Los estados que menos se elaboran para las empresas son el flujo de efectivo, utilizado solo por el 50% de las empresas encuestadas, y el estado de cambios en la posición financiera, utilizado por el 33% de las empresas encuestadas. Esto significa que existe un alto índice de empresas que solo conocen los beneficios de la información financiera, sin considerar el plazo en que la reciben, las fuentes de ingresos ni la aplicación de los mismos.

3.- Ha utilizado estados financieros proyectados?

CUADRO 3

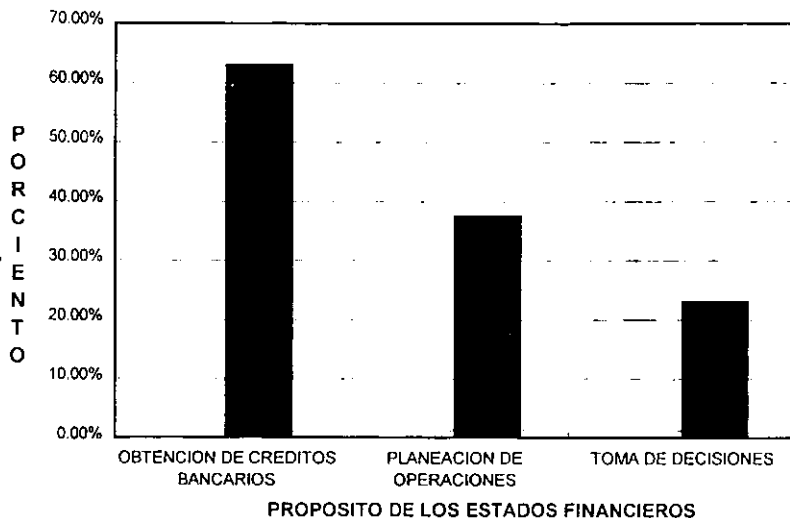


FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997.

En esta pregunta el 61.54%, es decir 9 de 15 empresas que forman la muestra, contesto que sí ha utilizado los estados financieros proyectados.

4.- Qué propósito han tenido los estados financieros proyectados?

CUADRO 4

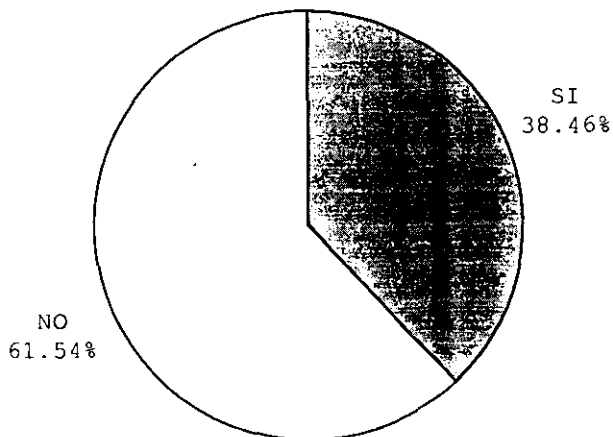


FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997

La principal finalidad de la utilización de los estados financieros proyectados resulto ser la obtención de créditos bancarios para las empresas con un porcentaje del 62.50%, seguido de la planeación de operaciones con el 37.50% y por la toma de decisiones de inversión con 23%. Esta situación nos refleja que en la actualidad lo que más le preocupa a las empresas es el financiamiento.

5.- Utiliza los presupuestos en la empresa?

CUADRO 5



FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997.

Esta es la principal pregunta para nuestra investigación, la utilización de los presupuestos dentro de las empresas comerciales pequeñas y medianas de la localidad. Por las respuestas a esta pregunta nos damos cuenta que la mayoría de las empresas que forman la muestra no utiliza los presupuestos, el 61.54%. Esto nos refleja una grave situación de planeación y previsión de las operaciones en las empresas.



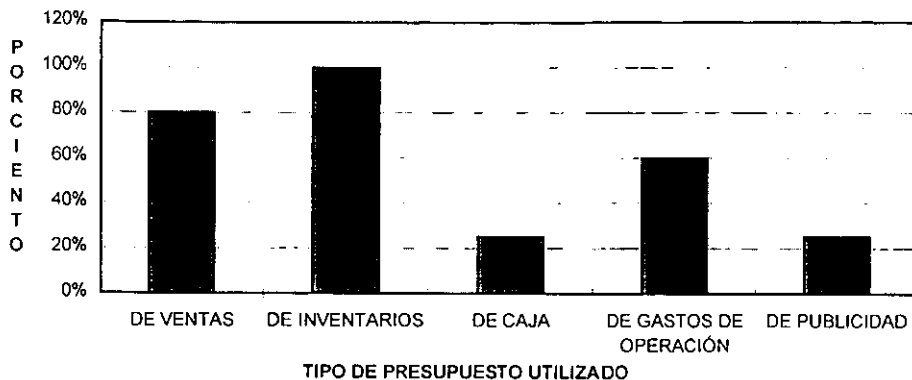
6.- Qué ventajas ha obtenido con la utilización de los presupuestos?

Las empresas de la muestra que sí utilizan los presupuestos han observado como principales ventajas las que se indican a continuación::

- ◆ Un mejor rendimiento de los recursos utilizados por la empresa.
- ◆ La minimización de gastos y costos.
- ◆ La toma de decisiones oportunas y precisas y la disminución de riesgo en ésta.
- ◆ Realización de mejores inversiones.
- ◆ Previsión de cambios en el macrosistema en el que se desarrolla la empresa.

7.- Qué tipo de presupuestos ha utilizado?

CUADRO 6

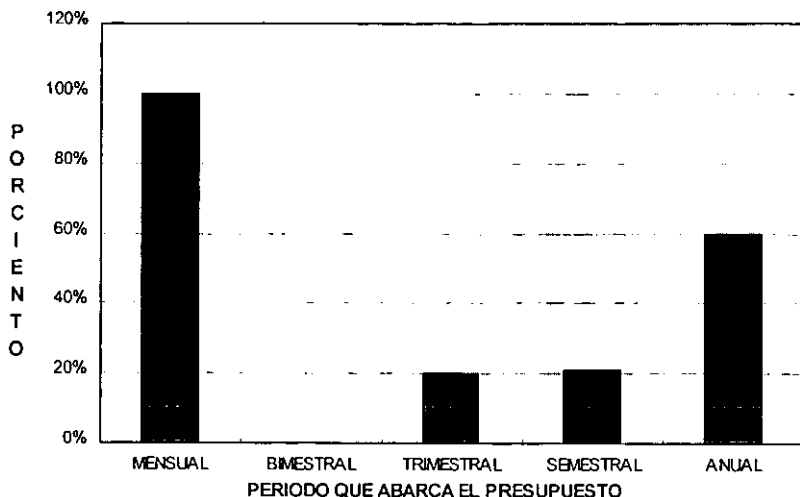


FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997.

El presupuesto más utilizado resulto ser el de inventarios ya que todas las empresas que forman la muestra lo utilizan, es decir el 100%, le sigue en importancia el presupuesto de ventas con el 80% y el de gastos de operación con el 60%. Estos resultados son muy lógicos pues lo más importante para que una empresa realice sus operaciones es primeramente contar con los artículos o el inventario suficiente para cubrir las ventas y posteriormente lograr un incremento cada vez mayor en sus ventas.

8.- Cuál es el periodo que abarcan sus presupuestos?

CUADRO 7



FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997

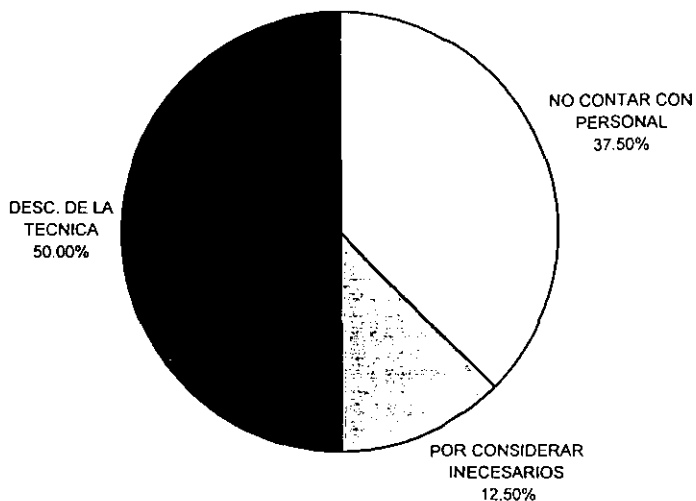
El periodo más utilizado para la elaboración de los presupuestos fue el mensual, utilizado por el 100% de las empresas que forman la muestra, y el anual con el 60%. Esto se debe a que el mes es la unidad de tiempo de planeación más general en el medio económico, al igual que el año.

9.- De acuerdo a su estimación, sus presupuestos llegan a realizarse en un porcentaje del:

Las empresas que utilizan los presupuestos consiguen que éstos se logren o realicen en un promedio del 80.83% de lo planeado, según las respuestas a esta cuestión, es decir que no siempre se realiza en su totalidad el presupuesto.

10.- Si su respuesta a la pregunta 5 fue negativa, cuál es la causa por la que no utiliza los presupuestos?

CUADRO 8

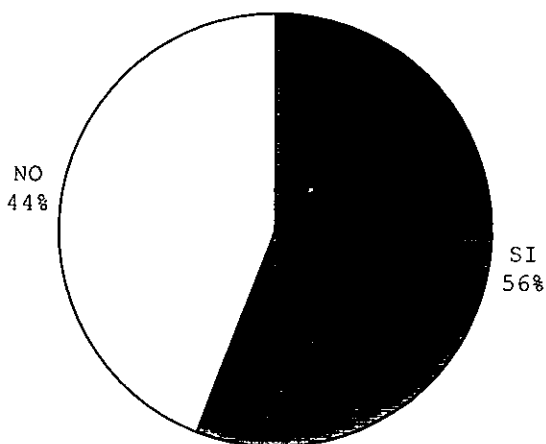


FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997.

Las empresas que no utilizan los presupuestos, es decir la mayoría, lo hacen por desconocimiento de la técnica presupuestal pues esta causa representa el 50%, seguida por no contar con el personal adecuado con el 37.50% y por considerarlos innecesarios con el 12.50%.

11.- Estaría la gerencia en disposición para implementar la técnica presupuestal en la planeación de las operaciones de la empresa:

CUADRO 9

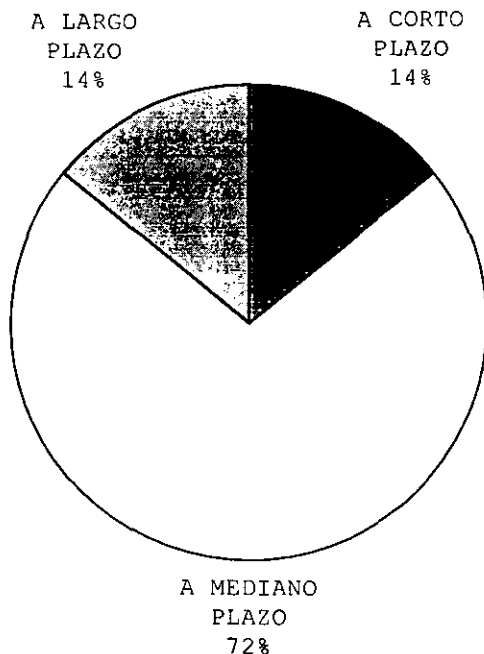


FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997

El 55.56% de las empresas que contestaron en la pregunta número 5 que no utilizan los presupuestos, contestaron en esta pregunta estar en disposición de utilizar los presupuestos; este no es un porcentaje alentador pues sería mucho mejor que se acercara al 100% pero sin embargo refleja que algunas empresas sí consideran necesarios los presupuestos.

12.- Si la respuesta de la pregunta anterior es positiva a que plazo considera se realice la implantación:

CUADRO 10

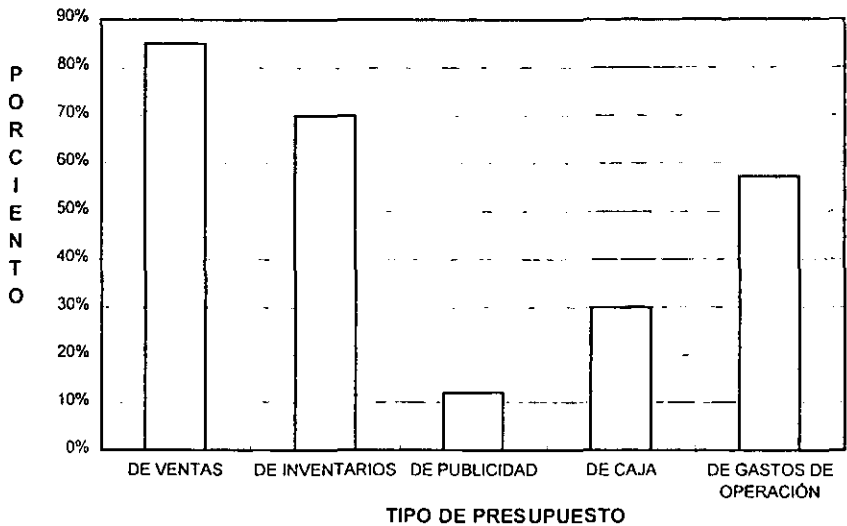


FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA 1997.

De las empresas que están dispuestas a utilizar los presupuestos la mayoría haría la implantación a un mediano plazo de tiempo, el 71.44%; por lo que respecta a corto plazo solo el 14.28% lo acepto.

13.- De los siguientes tipos de presupuestos, cuáles piensa se utilizarían en la empresa?

CUADRO 11



Las respuestas de esta pregunta coinciden mucho con las de la pregunta 7, pues los intereses por el inventario y por las ventas son los mismos en todas las empresas.

El 85% utilizaría el presupuesto de ventas, el 70% el de inventarios y el 57.14% el de gastos de operación.

Estos presupuestos, por la importancia que reflejaron en las empresas encuestadas, se analizarán ampliamente en el siguiente capítulo.

14.- Qué ventajas espera obtener al momento de implantar la técnica presupuestal en sus operaciones?

Las empresas que están dispuestas a implementar la técnica presupuestal esperan obtener como ventajas:

- ◆ Crear una economía organizada
- ◆ Planear las operaciones de la empresa
- ◆ Control en las operaciones.
- ◆ Mejor aprovechamiento de los recursos

#### 4.4 COMENTARIOS A LA INVESTIGACION.

Como resultado de la investigación llevada a cabo en las empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad sobre la utilización de los presupuestos en éstas, observamos que la mayoría no utiliza los presupuestos debido al desconocimiento de la técnica presupuestal.

Sin embargo las empresas que utilizan los presupuestos logran los objetivos y ventajas antes mencionados de éstos, como son:

- ◆ El mejor rendimiento y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de la empresa.



- ♦ Cuentan con información que les permite tomar decisiones oportunas y disminuir el riesgo en éstas.
- ♦ La minimización de gastos y costos en los operaciones.
- ♦ Tienen una adecuada planeación y control en la empresa.

Los presupuestos en estas empresas son realizados en un 80.83% en relación a lo planeado, siendo este un buen nivel de logro pero no el óptimo ya que éste es elaborado en base a un estándar obtenido de las operaciones realizadas por la entidad en periodos anteriores.

Los presupuestos que utilizan estas empresas coinciden con los que mencionan como más importantes a ser utilizados por aquellas que no los han implementado, siendo éstos el Presupuesto de Ventas, el Presupuesto de Inventarios y el Presupuesto de Gastos de Operación; por esta razón estos presupuestos serán explicados, analizados y elaborados en el capítulo siguiente para su mejor comprensión.

## C A P I T U L O   V

### TIPOS DE PRESUPUESTOS MAS UTILIZADOS

#### 5.1    PRESUPUESTO DE VENTAS.

Como resultado de nuestra investigación de campo, lo cual se explica en el capítulo cuatro, el presupuesto de ventas fue uno de los más utilizados, ya que el 80% de las empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad que utilizan presupuestos elaboran éste. Esto nos refleja la preocupación que tienen las empresas por controlar y elevar los ingresos, principal objetivo de las empresas comerciales.

En el capítulo tres se explicó que el presupuesto de ventas es el primero que se debe realizar dentro de la empresa, pues de la información que se desprende de él se preparan los demás presupuestos.

Existen por lo general dos métodos para realizar el presupuesto de ventas:

- METODO ECONOMICO-ADMINISTRATIVO
  
- METODO DE ESTIMACION DIRECTA DE LOS AGENTES VENDEDORES

### **5.1.1 METODO ECONOMICO-ADMINISTRATIVO.**

Para elaborar el presupuesto de ventas en base al Método Económico-Administrativo es necesario conocer que tendencias o variaciones ( FACTORES ) se tuvieron en períodos anteriores, que se hizo o se dejo de hacer y en que forma se afectaron las ventas, así como los acontecimientos que se esperan en el período a presupuestar. Estos factores pueden ser Factores Específicos de Venta, las Fuerzas Económicas Generales y los Factores de Influencias Administrativas.

#### **5.1.1.1 FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA.**

Los factores específicos de venta pueden afectar en forma perjudicial o benéfica al presupuesto de ventas y se dividen en factores de ajuste, factores de cambio y factores corrientes de crecimiento.

Los factores de ajuste son acontecimientos esporádicos ó accidentales que se dan dentro de la empresa. Son factores de ajuste perjudiciales los pedidos no surtidos por falta de mercancía, las huelgas, incendios, deficiencia en el abastecimiento de mercancías. Son factores de ajuste benéficos los contratos especiales, relaciones política, etc.

Los factores de cambio, como su nombre lo dice, son cambios que se presentan como cambio de mercancías a vender, cambio en las instalaciones, cambio en los métodos de venta, en la publicidad y propaganda.

Los factores corrientes de crecimiento pueden ser por el desarrollo o expansión de la empresa o del mercado, por superación en las ventas.

#### **5.1.1.2 FUERZAS ECONOMICAS GENERALES.**

Las fuerzas económicas generales son factores externos, es decir, dentro del entorno económico en que se desarrolla la empresa y que influyen en las ventas. Estos factores pueden ser el cambio en el poder adquisitivo de la moneda, los precios, el aumento de la población, el crédito disponible, la situación económica del país o de la región, etc.

Los gobiernos y algunas organizaciones privadas publican estadísticas e informes que contienen indicadores de las condiciones económicas generales. Por lo general estos indicadores se miden en porcentos.

#### **5.1.1.3 FACTORES DE INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

Este factor es interno, pues se basa en las decisiones, políticas o estrategias que toman la administración de la empresa y que influyen en el estudio del presupuesto de venta. Estas

decisiones dictadas por la administración son en respuesta o a consecuencia de conocerse los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales y pueden ser cambios en el tipo de mercancías, cambio en las políticas o forma de venta, en los precios, en la publicidad, en la forma de distribución, etc.

El primer paso para elaborar el presupuesto de venta a través del Método Económico-Administrativo será determinar el monto de ventas reales del periodo anterior, lo cual es fundamental dentro de la formula que se utiliza para el presupuesto de ventas.

Dicha formula es la siguiente:

$$PV = (V + FEV) + \%FEG ) \%FIA$$

Donde:

PV= Presupuesto de ventas

V= Ventas del año anterior

FEV= Factores específicos de ventas

FEG= Fuerzas Económicas Generales

(% Estimado de realización, previsto por economistas)

FIA= Factores de Influencias Administrativas.

(% Estimado de realización por la administración de la empresa).

De encuestas realizadas se conoce que el Método Económico-Administrativo es el más utilizado por las empresas para realizar el presupuesto de ventas.

#### **5.1.2 METODO DE ESTIMACION DIRECTA DE LOS AGENTES VENDEDORES.**

El Método de Estimación Directa de los Agentes Vendedores es utilizado por lo general por empresas que tienen ventas de una gran variedad de productos y se basa en la información que proporcionan los agentes vendedores, los cuales deben ser instruidos para formular analíticamente una estimación de ventas en unidades, por cliente, zona geográfica, tipo de producto y período. Para lo anterior es necesario proporcionar a los agentes vendedores informes y presupuestos del pasado, los cuales les servirán de guía para la elaboración del nuevo presupuesto. Una de las principales características del método de estimación directa de los agentes vendedores es que se realiza en base a los contratos firmados con los clientes de la empresa y su principal ventaja es que se utilizan las experiencias del personal que tiene contacto con el mercado y es el que mejor conoce los requerimientos y características del mismo.

## 5.2 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.

El presupuesto de inventarios o de compras es utilizado por el 100% de las empresas que realmente utilizan presupuestos, siendo éste el más utilizado de todos los tipos . Este presupuesto está estrechamente relacionado y basado en el presupuesto de ventas, ya que no se pueden realizar ventas sino se cuenta con artículos en inventario, y se hará uno por cada línea de artículos que se maneje en la empresa. Para determinarlo primeramente se determina el Inventario base que resulta de dividir el Presupuesto de Ventas entre la rotación de inventarios ideal que considere la empresa, es decir, entre las veces que el inventario de mercancías es terminado o vendido en el año. Posteriormente se suma el Presupuesto de Ventas con el Inventario Base y se le resta el Inventario Inicial real de artículos que tenga la empresa.

La formula para la determinación del presupuesto de inventarios o compras sería la siguiente:

$$IB = \frac{PV}{RII}$$

RII

$$PI = (PV + IB) - II$$

Donde:

IB= Inventario Base

PV= Presupuesto de Ventas

RII= Rotación Ideal de Inventarios

PI= Presupuesto de Inventarios

II= Inventario Inicial

### **5.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION.**

El presupuesto de gastos de operación es elaborado por el 60% de las empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad que utilizan presupuestos, ocupando el tercer lugar de utilización. Esto nos indica el interés que tienen las empresas por cuidar que se realicen gastos innecesarios, así como de minimizarlos.

Los Gastos Operacionales están integrados por los Gastos de Administración y los Gastos de Venta. Los Gastos de administración por lo general son fijos, es decir, no varían, por lo cual para presupuestarlos solo se necesita identificarlos correctamente y determinar su importe. Los Gastos de Venta son, en su mayoría, variables y dependen, por lo general del número de Artículos presupuestados a ser vendidos.



Para presupuestarlos primeramente se requiere identificar cuanto se gasta por la venta de cada artículo, como pueden ser la envoltura o empaque de las mercancías, las comisiones sobre ventas, los gastos de traslado, etc., y posteriormente multiplicarlo por el número de artículos presupuestados a ser vendidos.

La formula para el presupuesto de gastos de venta es:

$$PGV = PVA \times GVA$$

Donde:

PGV= Presupuesto de Gastos de Venta

PVA= Presupuesto de Ventas por Artículo

GVA= Gastos de Venta por Artículo

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## C A P I T U L O   V I

### C O N C L U S I O N E S   G E N E R A L E S

Las empresas comerciales pequeñas y medianas de la localidad son entidades que no han logrado desarrollarse completamente, por lo general, esto se debe a la mala organización y planeación que existe en ellas. Este desarrollo lo deben lograr a través de sus operaciones, las cuales deben realizarse de forma que se logre un buen aprovechamiento de todos los recursos utilizados en estas empresas, como son los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros, así como una disminución en los gastos y costos de las mismas. Para esto se hace necesario tener una correcta planeación, previsión y control sobre las operaciones, y objetivos bien fijados sobre lo que se desea lograr y a que tiempo.

En esta investigación se comprobó que los presupuestos son una técnica expresada en términos cuantitativos que ayuda eficazmente a que lo anterior se logre, además de que, como consecuencia de esto, se presenta una eficiente organización dentro de la empresa.

Existen una gran variedad de presupuestos, dependiendo del área de la empresa a la que se dirijan y del tipo de operación que contemplen, sin embargo todos están conectados y relacionados al igual que las áreas y las operaciones. Los presupuestos se

realizan a través de cinco etapas: la preiniciación o preplaneación, la elaboración del presupuesto, la ejecución, el control y la evaluación. Estas etapas se llevan a cabo en el período de tiempo que se escoja para que dure el presupuesto, que dependerá de las necesidades de la empresa.

A través el desarrollo de la investigación de campo de manera general, podemos determinar los siguientes aspectos importantes:

En las 15 empresas encuestadas solo el 38.46% utilizan los presupuestos, a pesar de que este tipo de entidades representan la mayoría de las existentes en la localidad, esto se debe al desconocimiento que se tiene de la técnica presupuestal y por que no se cuenta con el personal adecuado para su implantación.

Los presupuestos que resultan ser más importantes para utilizarse por las empresas comerciales pequeñas y medianas de Uruapan son el Presupuesto de Ventas, el Presupuesto de Inventarios y el Presupuesto de Gastos de Operación. Esto es muy razonable, pues lo que más interesa en una empresa es primeramente contar con mercancías y clicntes suficientes para cubrir las ventas, después tener un ingreso por ventas elevado, principal objetivo de las empresas comerciales, y posteriormente tener el mínimo de gastos.

En la investigación se observo que las empresas que sí utilizan los presupuestos presentan un mejor desarrollo, es decir, un futuro más alentador; un aprovechamiento y rendimiento

óptimo de los recursos; una correcta planeación de sus operaciones y una facilidad en la toma de decisiones.

Por las razones anteriores se hace necesario que en las empresas pequeñas y medianas comerciales de la localidad se implemente la técnica presupuestal para que puedan crecer y subsistir en el medio que se desenvuelven, además de que estas son el tipo de empresas que más futuro tienen ahora con la presencia del Tratado de Libre Comercio.

El Licenciado en Contaduría juega un papel importante para que se efectúe lo anterior, pues él es el profesional que prepara y obtiene la información financiera y el capacitado para la elaboración de los presupuestos. Por esto debe dar a conocer la técnica presupuestal y sus ventajas, así como asesorar a la gerencia de la empresa sobre la forma de realizar los presupuestos.

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

BURBANO Ruiz, Jorge E. PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS. Ed. MC GRAW HILL. México 1992.

DEL RIO González, Cristóbal. EL PRESUPUESTO. Ed. ECASA. México 1990.

INEGI. ANUARIO ESTADISTICO DEL ESTADO DE MICHOACAN. Ed. INEGI. 1988.

LARIS Casillas, Francisco Javier. ACERCA DE LA PLANIFICACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Ed. LIMUSA. 2ª. Ed. México, 1990.

MORENO Duarte, Francisco. APUNTES HISTORICOS DE URUAPAN. Ed. COLOFON. Uruapan 1987.

OCHOA, Guadalupe A. ADMINISTRACION FINANCIERA. Ed. ALHAMBRA México 1988.

PEÑA, Guillermo. ANTROPOLOGIA SOCIAL DE LA REGION PUREPECHA. Ed. COL.MICH. México 1987.

PERDOMO Morenc, Abraham. PLANEACION FINANCIERA PARA EPOCAS NORMAL Y DE INFLACION. Ed. ECASA. 3ª.ed. México 1990.

REYES Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS: TEORIA Y PRACTICA. Ed. LIMUSA. México, 1986.

Sin autor. ADMINISTRACION FINANCIERA. Ed. McGraw Hill. México 1990.

Sin autor. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO LAROUSSE Ed. EDICIONES TREBOL, S.L. 1996.

WELSCH, Glenn A. PRESUPUESTOS. ED. HISPANO AMERICANA. México 1972.