

872708



Universidad Don Vasco, A.C.

--- INCORPORACIÓN No. 8727-08 ---

17

a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*"La importancia de la aplicación
y seguimiento oportuno de los
presupuestos en las Agencias de
Viajes de Uruapan, Michoacán".*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

presenta:

MÓNICA LIZBETH ESTRADA GÓMEZ

Asesor:

HILDA JULIETA

ALCALÁ GUTIÉRREZ



Uruapan, Michoacán, julio del 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Gracias por permitirme haber logrado uno de los más grandes sueños de mi vida.

A MIS PADRES

Por su comprensión, apoyo, sacrificios y esfuerzos que realizaron para poder formar en mí la conciencia de superación continua.

HÉCTOR Y MAURY

A MIS HERMANOS

Por el apoyo y motivación que cada día me brindaron para que pudiera llegar hasta aquí.

HÉCTOR Y JOSÉ LUIS

A MIS MAESTROS

Por haberme brindado sus conocimientos para poder concluir un objetivo más en mi vida.

A MI ASESORA

Por sus consejos, paciencia y apoyo, ya que sin esto no hubiera sido posible la consecución de esta meta.

HILDA JULIETA



ÍNDICE

Introducción	3
Capítulo I. Conceptualización	5
1.1 Generalidades sobre la administración	5
1.1.1 Antecedentes	5
1.1.2 Concepto	6
1.2 Generalidades sobre el presupuesto	7
1.2.1 Etimología de presupuesto	7
1.2.2 Concepto de presupuesto	7
1.2.3 Objetivos del presupuesto	8
1.2.4 Requisitos de los presupuestos	10
1.2.5 Características del presupuesto	12
1.2.6 Clasificación del presupuesto	14
1.2.7 Ventajas y desventajas de los presupuestos	19
Capítulo II. Desarrollo y comprobación del presupuesto	22
2.1 Etapas de la preparación del presupuesto	22
2.2 Definición de la misión del presupuesto	25
2.3 Formulación de objetivos, estrategias y políticas	25
2.4 Encargados de elaborar el presupuesto	26
2.5 Tipos de presupuestos	27
2.5.1 Presupuesto de ventas	27

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.2 Presupuesto de egresos _____	34
2.5.3 Estados financieros presupuestados _____	36
Capítulo III. Control presupuestal _____	51
3.1 Control del presupuesto _____	51
3.2 Responsable de la realización del control presupuestal _____	52
3.3 Seguimiento de los presupuestos _____	52
3.4 Análisis de las variaciones en los presupuestos _____	53
Capítulo IV. Caso práctico _____	54
4.1 Metodología de la investigación _____	54
4.2 Objetivos _____	54
4.3 Hipótesis _____	55
4.4 Método estadístico aleatorio _____	55
4.5 Técnicas _____	55
4.6 Esquema de cuestionario _____	56
4.7 Justificación de la muestra _____	56
4.8 Análisis y graficación de los cuestionarios _____	57
Conclusiones _____	67
Bibliografía _____	70
Anexos _____	72

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

El beneficio que tienen las empresas hoy en día con una buena elaboración y seguimiento de los presupuestos, es muy importante para que puedan ser competitivas y brinden a sus clientes mayores alternativas, así como un mejor servicio.

Una empresa que no elabora presupuestos y esta en espera de que el tiempo diga si ganó o perdió, no puede sobrevivir por mucho tiempo, ya que es posible que como no tiene información sobre la cual guiarse para analizar si su empresa es rentable o no, tal vez llegue hasta la quiebra. Es por esto que se analizará la importancia que tiene hoy en día el darles un seguimiento oportuno a los presupuestos que elabora una agencia de viajes, así como el apoyo que brindan los resultados arrojados por los mismos para la toma de decisiones.

Se analizarán los diferentes tipos de presupuestos que las empresas pueden aplicar, así como las ventajas y desventajas que éstos proporcionan a las mismas.

También se llevará a cabo una comparación entre las agencia de viajes de Uruapan, Michoacán para saber cuales elaboran presupuestos y les dan un seguimiento oportuno a éstos. Para realizar esta comparación se optó por el método de cuestionario, el cual consta de 10 preguntas cerradas relacionadas con la elaboración, aplicación y seguimiento de los presupuestos.

El darle un seguimiento oportuno a los presupuestos elaborados es de mucha importancia para las empresas, ya que sobre los resultados se pueden tomar valiosas decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este trabajo se integró de cuatro capítulos, los cuales se describirán a continuación:

En el capítulo I, se analizará la relación que existe entre la administración y los presupuestos, ya que los presupuestos nos sirven como una herramienta de planeación y control; de igual manera analizaremos el concepto, características, objetivos, requisitos, clasificación, ventajas y desventajas de los presupuestos.

En el capítulo II, se especificarán las etapas de preparación del presupuesto, así como los tipos de presupuestos que las empresas pueden aplicar, para en base a los resultados arrojados de los mismos tomen decisiones importantes sobre la situación de la empresa.

En el capítulo III, se especifica la importancia que tiene hoy en día para las empresas el control presupuestal, ya que de nada sirve la elaboración de los presupuestos si no se realiza la comparación de los datos reales con los presupuestados y se analiza el porqué de las diferencias encontradas.

En el capítulo IV, se considera el caso práctico, es decir, el aplicar cuestionarios a las agencias de viajes de Uruapan, Michoacán; para lo cual se diseñó un cuestionario tipo; los resultados arrojados por los cuestionarios se analizarán y graficarán, para concluir cuales agencias aplican y le dan seguimiento oportuno a los presupuestos.

La elaboración y seguimiento oportuno de los presupuestos tiene gran impacto en las empresa, ya que con los datos arrojados por lo mismos se pueden plantear nuevos objetivos o controlar de una manera más segura los recursos manejados por las empresas, así como tomar decisiones en base a información confiable, oportuna y veraz.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

CONCEPTUALIZACIÓN

Para poder entender la importancia que tiene la elaboración, aplicación y seguimiento de los presupuestos para una empresa es necesario conocer primeramente los antecedentes y el concepto de la administración, ya que ambos están íntimamente relacionados; así como el concepto, características y clasificación de los presupuestos. Por ello en este capítulo se desarrollan los puntos antes mencionados.

1.1 Generalidades sobre la administración

A continuación citaré los antecedentes y el concepto de Administración, ya que los presupuestos están totalmente conectados con ésta, por ser una herramienta de planeación y control para la misma.

1.1.1 Antecedentes

"Nacen los primeros vestigios de la Administración en la imposición de la voluntad de un solo individuo, al absorber todas las actividades necesarias para manejar su propio negocio; con los inconvenientes que ello trae consigo, pues este tipo de administración, implica el establecimiento de normas basadas en sus prejuicios y peculiaridades, así como en la experiencia personal o familiar en tal diligencia. Sin embargo, los primeros que giran alrededor de una sola persona, únicamente pueden tener resultados razonablemente positivos, mientras las actividades que deben controlarse no sean numerosas. Conforme las empresas

crecen, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de las operaciones, se efectúe a través de un orden perfectamente establecido y no sujeto exclusivamente al libre albedrío de un ser humano.

Federico W. Taylor, pensó que los problemas administrativos podían ser tratados siguiendo normas científicas, en vez de resolver arbitrariamente; pero no pudo estructurar en forma ordenada su idea, y fue Henry Fayol quien objetivó la Ciencia de la Administración, al precisar sus principios y establecer un orden científico en sus postulados, para finalmente Peter Drucker aportar otra estructura, diferente por "Áreas y Niveles". (DEL RÍO, 1999: I-3)

1.1.2 Concepto

Para Cristóbal del Río administración es: "la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos".

Para G.P. Terry : "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Para Henry Fayol : "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Para Koontz and O'Donnell : "es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Para Reyes Ponce : "Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros".

El diccionario nos dice que administrar es: "cuidar, gobernar, regir"

En conclusión administración es: El óptimo aprovechamiento de los recursos (humanos, técnicos, económicos, etc.) de una organización en base a la aplicación adecuada del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar).

1.2 Generalidades sobre el presupuesto

Con el conocimiento de la etimología y los diferentes conceptos de los presupuestos justificaremos la importancia que tienen para las empresas la elaboración y seguimiento oportuno de los mismos, ya que son una herramienta de planeación y control para las mismas.

1.2.1 Etimología de presupuesto

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = Que significa antes de, o delante de

SUPUESTO = Hecho, formado.

1.2.2 Concepto de presupuesto

La técnica de planear y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios. (Economía Industrial)

La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado. (Administración)

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener para un organismo en un periodo determinado". (DEL RÍO, 1999, I-5)

"Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos para el jefe de la empresa". (Jean Meyer)

Con las definiciones anteriores podemos concluir que presupuesto es: Una estimación calculada en forma sistemática, apoyada en la planeación, coordinación y control de planes cuantitativos a desarrollar en un periodo determinado.

1.2.3 Objetivos del presupuesto

Con los objetivos mencionados a continuación, se puede observar aún más la relación tan apegada que tienen los presupuestos con la Administración, ya que los objetivos del presupuesto son prácticamente los mismos que del proceso administrativo. A continuación mostraremos un cuadro comparativo de las fases que integran el proceso administrativo y los objetivos del presupuesto. (ver cuadro 1.1)

CUADRO 1.1 Objetivos del presupuesto

OBJETIVO	FASES DE EL PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO
1.-De previsión	Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.	Tener anticipadamente todo lo conveniente para la planeación, la elaboración, y la ejecución de el presupuesto.
2.-De planeación	Camino a seguir, como unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con sus objetivos.	Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos de el presupuesto.

3.-De organización	Estructuración técnica entre las funciones, los niveles y las actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.	Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad, para llevar a efecto el presupuesto.
4.-De coordinación	Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.	Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con todos los objetivos presupuestales.
5.-De dirección	Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.	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
6.-De control	Medidas para apreciar si los objetivos y los planes se están cumpliendo.	Comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer correcciones oportunamente.

Fuente: DEL RÍO, 1999: I-11

1.2.4 Requisitos de los presupuestos

Los presupuestos deben cumplir con ciertos requisitos, para que ayuden a la administración a planear y a la toma de decisiones, así como a controlar mejor sus recursos y se pueda alcanzar el objetivo para el cual fueron elaborados y ejecutados; por lo que a continuación se describen dichos requisitos.

1. **Conocimiento de la empresa en la base:** Se deben conocer los objetivos, metas, necesidades, manuales, procedimientos, organización, etc. de la empresa; para sobre esto estudiar los tipos de presupuestos que sean aplicables a la misma, ya que todas las empresas son diferentes.
2. **Exposición del plan o política:** Este requisito nos marca que se deberá exponer el objetivo que se busca con la implantación de el presupuesto en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, para que el trabajo sea uniforme y se coordinen las funciones de las personas encargadas de la elaboración y ejecución de el presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos.
3. **Coordinación para la ejecución del plan o política:** Debe existir un director de el presupuesto, que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se harán elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, sean enviadas al director del presupuesto, centralizando

en él la programación de actividades. La responsabilidad de la preparación de el presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diferentes departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración.

4. Fijación del periodo presupuestal : No se debe dar un lapso de el presupuesto largo en forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente, según sea la estabilidad o la inestabilidad de las operaciones que se realicen; la practica m{as aceptable podría ser estimar las operaciones de la compañía en periodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.
 5. Dirección y vigilancia: 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 con la entidad a la que pertenecen.
 6. Respaldo directivo: La voluntad en la implantación de el presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto, un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.
- (DEL RÍO, 1999: 1-12 1-14)

1.2.5 Características del presupuesto

Los presupuestos tienen ciertas características que son las que los distinguen de un plan común y corriente; por lo tanto si el presupuesto no cumple con alguna de éstas dejará de serlo.

De formulación

A) "Adaptación a la entidad : La formulación de un presupuesto debe, ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de los aspectos; esto es la adopción de un sistema de control presupuestario, no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de compañías; además el presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía, en que se desea implantar, de el conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras.

B) Planeación, coordinación y control de funciones: Al formular un presupuesto se debe partir de un plan preconcebido, pero dicha planeación no resultaría eficaz sino se llevará a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible, coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo. Para el mejor funcionamiento de la planeación, coordinación y control de funciones en el presupuesto se citan algunos aspectos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en la función haya en la entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y el cumplimiento del presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad, deba ser controlada por un presupuesto específico.
- Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y correrlas o apoyarlas, en su caso.
- No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

De presentación

A) De acuerdo con normas Contables y Económicas : Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisitos de presentación indispensable, ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (periodo, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable, para efectos de comparación.

De aplicación

A) Elasticidad y criterio: Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte precisión a que actualmente se ven sometidas las organizaciones, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambio en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cambios en el mismo sentido en que varien las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc". (Ibid: I-16 I-17)

1.2.6 Clasificación del presupuesto

Se deben clasificar los presupuestos en varios grupos, ya que no es posible generalizarlos; por ser tan diversificados y tener un campo tan amplio de aplicación, por lo cual las empresas podrán aplicar todos los que necesiten según sus necesidades, para poder cumplir con sus objetivos.

1. 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.
- B) Privados: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares, como instrumento de su Administración.

2. Por su contenido

- A) Principales: Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares, en todos los presupuestos de la entidad.
- B) Auxiliares: Son aquellos que muestras, en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Por su forma

- A) **Flexibles:** Estos presupuestos consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permitir cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.
- B) **Fijos:** Son los presupuestos que permanecen invariables, durante la vigencia del período presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido. Generalmente acontece en los países comunistas o totalitarios, o para efectos de comparación.

4. Por su duración

- A) **Cortos:** Los que abarcan un año o menos.
- B) **Largos:** Los que se formulan por más de un año.

5. Por la técnica de valuación

- A) **Estimados:** Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable, de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- B) **Estándar:** Son aquellos que por ser formulados 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 (estimadas), representan los resultados que se deben obtener.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Por su reflejo en los estados financieros

- A) De posición financiera: Este tipo de presupuestos, muestra la posición estática que tendrá la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.
- B) De resultados: Este presupuesto muestra las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un período futuro.
- C) De costos: Se prepara tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

7. Por las finalidades que pretenden

- A) De promoción: Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.
- B) De aplicación: Normalmente se elaboran como solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la empresa, según lo proyectado.
- C) De fusión: Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.
- D) Por áreas y niveles de responsabilidad: Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles, en que se divide una organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E) Por programas: Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.

F) Base cero: Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costo y con información extemporánea, pero que sirve, entre otros aspectos a evitar vicios, repeticiones, obsolencia, etc.

8. De trabajo

Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

A) Previsión :

B) Planeación

C) Formulación

- * Presupuestos parciales: Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos se desarrollan los:
- * Presupuestos previos: Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y la:

D) Aprobación: La formulación previa esta sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en el:

E) Presupuesto definitivo: Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:

F) Presupuesto maestro o tipo: Con estos presupuestos se ahorran tiempo, dinero, y esfuerzo, ya que sólo se hacen o ajustan los que tengan variación substancial, pero deben de ser revisados continuamente". (Ibid: I-17 I-23)

Otra forma de clasificar los presupuestos es la siguiente:

1. Según la flexibilidad.-

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados: En este tipo de presupuestos no se permite ajustar las variaciones que sucedan, con esto no se considera el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde se encuentra la empresa.
- Flexibles o variables: Son adaptables a las circunstancias que surjan en cualquier momento, muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales.

2. Según el periodo que cubran.-

- A corto plazo: Son aplicables a un año.
- A largo plazo: Estos se elaboran para ver resultados a más de un año.

3. según el campo de aplicabilidad en la empresa:

- De operación o económicos: En este se incluyen las actividades del siguiente periodo y el contenido se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.
- Financieros: Es el cálculo de partidas y/o rubros que están involucradas fundamentalmente en el balance.

4. Según el sector en el que se utilicen.-

- Presupuesto del sector público: Se cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. En esta cuantificación se contemplan los sueldos y salarios de los funcionarios de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.
- Presupuestos del sector privado: Son aplicados a las empresas particulares como base de planeación y control de sus actividades. (BURBANO,1992: 15)

1.2.7 Ventajas y desventajas de los presupuestos

El conocer con anticipación los resultados posibles que puede tener una empresa durante un periodo determinado, es de gran ayuda a la administración ya que sobre estos se pueden tomar decisiones importantes, por lo que la elaboración y

aplicación de los presupuestos trae varias ventajas a la empresa, pero también algunas desventajas.

Ventajas:

- Cada uno de los integrantes de la empresa estará consiente de la responsabilidad que tiene para que se pueda cumplir con los objetivos de los presupuestos.
- Conocer anticipadamente los hechos.
- Se optimizan resultados a través de la aplicación correcta de los recursos.
- Sirve para determinar metas de ventas a los trabajadores y sobre el cumplimiento de las mismas otorgarles incentivos.
- Ayuda a la toma de decisiones a la administración.
- Ayuda a la planeación adecuada de los ingresos y egresos, y por consiguiente a buscar el rendimiento del capital.

Desventajas:

- Se necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa, pues con uno que no participe adecuadamente no se cumplirá con los objetivos del presupuesto.
- No darles seguimiento y no estudiar y controlar sus desviaciones.
- La elaboración, implantación y funcionamiento requieren de tiempo.
- Los datos son estimados, por lo cual están a juicio o experiencia de los encargados de elaborarlos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hemos analizado las generalidades del presupuesto, ya que esto nos ayudó a comprender la importancia que tienen los mismos para la administración de una empresa, la cual los utiliza como medio de planeación y control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

DESARROLLO Y COMPROBACIÓN DEL PRESUPUESTO

Al desarrollar este capítulo podremos ver como se elabora un presupuesto, analizando las diferentes etapas que se deben de seguir, y la importancia que tiene la definición de la misión, objetivos, estrategias y políticas para que los presupuestos cumplan con su función de ser una herramienta de planeación y control para la empresa y sobre los resultados obtenidos de los mismos la administración de la empresa pueda tomar decisiones importantes.

2.1 Etapas de la preparación del presupuesto

Para utilizar el presupuesto como herramienta de planeación y control se deben considerar las siguientes etapas para la preparación del presupuesto, ya sea para la creación de un sistema presupuestario o cuando ya se tenga implementado dicho sistema en la empresa.

1. Preiniciación o preplaneación: Es conveniente iniciar con la preplaneación antes de que concluya el periodo anterior al que se va a presupuestar. En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos tratando de aprender de las experiencias, se realiza un análisis de factores sociales, políticos y económicos que hayan afectado positiva o negativamente la economía nacional, se analiza también el comportamiento de la empresa para reevaluar o fijar los objetivos que se propone alcanzar la administración a corto o largo plazo. También se debe definir que cada jefe de departamento deberá de elaborar sus propios planes y objetivos, los

cuales debe ser acordes con los de otros departamentos y con los de la organización en general. Se revisarán los planes departamentales, se les realizarán los ajustes necesarios para entregarlos a la gerencia, la cual los revisa, evalúa y decide su publicación. La gerencia deberá preparar un informe el cual contendrá los objetivos de la organización en cuanto a su crecimiento, inversiones, programa sobre reducción de costos, etc. Esta etapa no solo sirve para analizar los aspectos económicos, sociales y políticos, sino que obliga a planear en objetivos correlacionados e integrar al personal para que todos participen en el logro de sus objetivos.

2. **Elaboración de el presupuesto:** Se puede iniciar la elaboración de el presupuesto antes de que de inicio el año o periodo. Con base al informe aprobado por la gerencia cada jefe de departamento prepara los programas y se los presentan al director de presupuestos. Dichos programas se basan en los objetivos y políticas fijados y determinan con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función del tiempo y se basan en las diferentes tareas que se deben ejecutar en el periodo presupuestario. Una vez que haya recibido toda la información de los diferentes departamentos, el director de presupuestos comienza a asignar valores monetarios a los diferentes programas departamentales usando las cédulas que haya diseñado. Posteriormente se consolida la información en resúmenes similares a los estados financieros, se presentan a fin de año y se remiten a la gerencia con comentarios y recomendaciones. Cuando se realiza el análisis y discusión de las conveniencias financieras, se hacen los ajustes necesarios para proceder a su publicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Ejecución: Se deben poner en marcha los planes determinados en la etapa de elaboración para poder cumplir con los objetivos definidos en la preiniciación. La ejecución es la forma de materializar los planes y objetivos propuestos. Para que se de mayor eficiencia se podrán delegar responsabilidades al personal subordinado, así como fijar metas específicas de ejecución por cada jefe de departamento sin olvidar que estas comprometen recursos y son sujetas de vigilancia continua. El director de presupuesto deberá colaborar con los jefes de departamento para poder llevar a cabo lo planeado y presentar reportes continuos de la ejecución adecuada, ya sea semanal, quincenal o mensualmente, el período será de acuerdo a las necesidades de la empresa.

4. Control: Aquí se da la comparación de las actividades presupuestadas, las cuales reflejan las metas que se propuso la dirección, de la empresa y el desenvolvimiento impulsado del diario transcurrir de las diferentes operaciones. Se mencionaran algunas de las actividades que se deben de llevar a cabo en esta etapa, como son la preparación de informes de ejecución parcial y acumulativa, comparando lo real con lo presupuestado; análisis y explicación de variaciones; implementación de medidas correctivas o modificación de el presupuesto cuando se juzgue necesario.

5. Evaluación: Al término del período presupuestario se debe elaborar un informe global crítico de los resultados alcanzados. El informe no deberá mostrar únicamente las variaciones, sino como se comportaron todas las funciones y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

actividades de la empresa planteadas en el sistema presupuestario. Es necesario analizar las fallas incurridas tanto en las etapas iniciales de la preparar de el informe presupuestal así como las detectadas en su ejecución, y reconocer también los éxitos obtenidos. Las experiencias obtenidas en el período presupuestario deberán ser consideradas para los presupuestos de años posteriores.

2.2 Definición de la misión del presupuesto

Toda empresa necesita definir adecuadamente la misión de los presupuestos que va a elaborar; estableciéndola en una breve frase que contenga, qué hace la organización, cómo lo hace, para qué existe y adónde quiere llegar.

La definición adecuada de la misión de los presupuestos es de suma importancia, porque ésta ayudará a los usuarios de los mismos a poder aplicar e interpretar más fácilmente la información integrada en los presupuestos elaborados. Dicha misión se define en la etapa de planeación.

2.3 Formulación de objetivos, estrategias y políticas

Todas las organizaciones tienen su razón de ser, por lo cual fijan objetivos, formulan estrategias, definen políticas y controlan sus recursos para poder lograr dichos objetivos. En la planeación se definen los objetivos, estrategias y políticas para cada área funcional. También se habla de control para poder medir y evaluar el proceso de planeación, es decir para evaluar el cumplimiento de los resultados planeados. Si las organizaciones delimitan adecuadamente sus objetivos generales y específicos para cada área funcional, así como las estrategias y políticas a emplear

obtendrá buenos resultados y la aplicación de los presupuestos será más sencilla, ya que el personal sabrá hacia donde van dirigidas sus actividades y que logran con la ejecución adecuada de las mismas.

2.4 Encargados de elaborar el presupuesto

Para determinar quien es el encargado de la elaboración del presupuesto dependerá del tamaño y capacidad económica de la empresa a la que se le va a aplicar dicho presupuesto.

Si la empresa es pequeña el encargado será el departamento de contabilidad, y las funciones que deberá desarrollar el contador son:

- Formular el presupuesto general y preparar estados financieros presupuestados.
- Enseñar al personal operativo y administrativo la técnica de presupuestos.
- Elaborar las cédulas necesarias para los informes periódicos que se deberán reportar a la dirección general.
- Elaboración de manuales o instructivos claros, precisos y suficientemente amplios para el personal de la empresa.
- Revisar continuamente lo presupuestado contra lo real y hacer las correcciones convenientes, y a tiempo.
- Avisar oportunamente al director de las variaciones encontradas y tratar de definir las causas de las mismas, y sugerir medidas correctivas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si la empresa tiene suficiente capacidad económica podrá disponer de un comité, el cual puede estar integrado por todas las personas que tienen mayor autoridad en un departamento, o quien tiene bajo su cargo las principales responsabilidades de la empresa, como pueden ser el gerente general, el de ventas, producción, compras, personal, tesorero, y director de presupuestos.

- Recopilar los presupuestos parciales de cada departamento, analizarlos y hacer las observaciones necesarias.
- Estudiar, ajustar y aprobar las estimaciones de gastos departamentales.
- Aprobar o ajustar los presupuestos parciales y generales.
- Recibir y analizar los presupuestos que muestran los resultados reales.
- Presentar los presupuestos a autorización al gerente general y éste al consejo de administración.

2.5 Tipos de presupuestos

Existen varios tipos de presupuestos, pero nosotros solo analizaremos los siguientes, ya que son los más adecuados para la empresa que vamos a estudiar, por su tamaño y cantidad de operaciones ejecutadas diariamente.

2.5.1 Presupuesto de ventas

Anteriormente las ventas estaban determinadas únicamente de acuerdo a la habilidad de los vendedores, pero hoy en día gracias a la aplicación de los presupuestos podemos determinar casi de manera acertada las ventas que una

empresa quiere realizar en un periodo determinado; a pesar de esto se deben de respetar los siguientes lineamientos:

- Se debe seleccionar por medio de estudios previos , cuál es el método adecuado para la empresa de acuerdo a sus necesidades y sus recursos (humanos, técnicos, materiales).
- En caso de ser necesario se combinen los diferentes métodos que puedan aplicarse.
- Recolectar, seleccionar, ordenar y estudiar adecuadamente los datos que servirán de fuente para la preparación del presupuesto.
- Determinar los factores que influyen en el presupuesto y sus efectos en cada grupo o línea de productos, cliente, zona, distrito, etc.
- Establecer un sistema de medidores, la cual consiste en comparar metódicamente las cifras presupuestadas con las reales a través de un reporte prediseñado, cuya preparación sea periódica, este basado en un instructivo y asignado específicamente a un departamento o persona.
- Para lograr objetividad, es recomendable presentar gráficamente la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, especificando con comentarios la justificación de variaciones. (PANIAGUA, 1995: 50)

Métodos para presupuestar:

1. Estimación directa de los agentes vendedores

Según los lineamientos de este método, los vendedores deben ser instruidos y requeridos para formular analíticamente su estimación de ventas en unidades, por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cliente, zona, línea de producto o período. Para esto es necesario proveerlos con informes y estadísticas del pasado, las cuales les servirán de guía para la elaboración del presupuesto.

Debido a la naturaleza y al tipo de persona que intervienen en su formulación es necesario que:

- a) Las instrucciones sean claras y precisas, para que las conclusiones que logren sean dignas de confianza y uniformes.
- b) Los presupuestos parciales sena revisados por subgerente y supervisores y aprobados por el gerente general.
- c) El presupuesto sumario sea estudiado, revisado y aprobado por el ejecutivo designado, el director de presupuestos, la gerencia general y, en algunos caso por el Consejo de Administración, quines lo juzgarán desde un punto de vista amplio y como parte de un conjunto armónico.

Este método se considera como formal, ya que la guía para su formulación son los datos obtenidos del pasado; los presupuestos parciales deberán concentrarse para obtener el sumario de ventas.

Es utilizado por entidades con gran variedad de líneas o productos para su venta.

Las ventajas que este método ofrece son:

- a) Que se utilizan las experiencias del personal conectado con el mercado, conocer del mismo, de sus requerimientos y características.
- b) Fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder de sus resultados.
- c) Permite derivar estudios de mercado por zona, cliente, producto y período.

- d) **Facilita la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, así como el análisis y justificación de variaciones.**
- e) **Permite fácilmente la aplicación de control a través de centros de responsabilidad y administración por objetivos.**

Las desventajas o limitaciones que este método tiene son las siguientes:

- a) **En general, los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro.**
- b) **Requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas, lo que podría resultar costoso para la entidad o, que por atender estos asuntos administrativos, no logran temporalmente sus cuotas de ventas y que por lo mismo no aceptarían este encargo. (Ibid: 51)**

2. Método económico-administrativo

"Fue desarrollado por los autores W. Rautenstrauch y R. Villers con base en una fórmula que, partiendo de las ventas del periodo contable inmediato anterior, la actualiza y ajusta por medio de factores específicos de ajuste y de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo.

Pueden existir contraposiciones entre los factores o estrechas relación entre los mismos, por lo cual se deberán resolver con criterio.

Lo más complicado de este método consiste en allegarse, ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos.

Normalmente su fuente de datos son cifras globales del período contable en curso o del inmediato anterior y, se llega a cifras de la misma naturaleza; es necesario analizarlo básicamente por producto, período, zona, etc.

Teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad; sin embargo, podrían resultar costoso para entidades medianas y pequeñas; su ventaja fundamental es su complejidad, siendo uno de los más técnicos y reflejándose esto en mayor exactitud.”
(Ibid: 52)

“Por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las ventas, todos ellos son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de Ventas; dichos factores son:

3. Específicos de ventas
4. De fuerzas económicas generales, y
5. De influencia administrativa



Factores específicos:

- a) De ajuste.- Se refieren a aquellos factores que por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarias, que influyen en la predeterminación de la venta. Estas pueden ser:
 - De efecto perjudicial: Son las que afectaron en decremento las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Un ejemplo de estos factores son: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc. Como lo anterior sucedió circunstancialmente, es conveniente apreciar qué acontecería si no se hubiera presentado.

- De efecto saludable: Son los que afectaron en beneficio a las ventas del período anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, como ejemplos se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etc.
- b) De cambio.- Se refiere a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:
- Cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, etc.
 - Cambio de producción, adaptación de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etc.
 - Cambio de mercados, teniendo estos como finalidad el estudio de la variación de moda, de la actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.
 - Cambio de los métodos de venta, se logra mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y las compensaciones.
- c) Corrientes de crecimiento.- Estos factores se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también, el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

Fuerzas económicas generales:

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; son un estado de situación y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace la referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per-capita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

Influencias administrativas

Este factor es de carácter interno de la entidad económica, refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad, después de haber considerado los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc. (DEL RÍO, 1999: II-13 II-14)

La fórmula por medio de la cual se le da efecto a este método es:

$$PV = (V \pm F) E A$$

En la cual cada uno de sus elementos tiene el siguiente significado:

PV = presupuesto de ventas

V = Ventas del período contable en curso o del inmediato anterior = período base

F = Factores específicos

E = Fuerzas económicas generales

A = Influencia de la administración

2.5.2 Presupuesto de egresos

Hay diversos presupuestos de egresos, pero en base al tamaño y necesidades de la empresa a estudiar nosotros analizaremos únicamente los siguientes:

2.5.2.1 Presupuesto de gastos generales

En este presupuesto se incluyen los gastos que se derivan por las funciones normales de una empresa.

La elaboración de dicho presupuesto, se basará en cifras pasadas, realizando una división de gastos fijos y variables, para sobre esto presupuestar o tomar estos datos para el siguiente período; de igual manera se puede elaborar este tipo de presupuesto basándose en planes de la empresa, como por ejemplo, abrir una sucursal, aumento de personal, ampliación del mercado etc. Otra forma en la que se basa la elaboración de este presupuesto es en las decisiones importantes tomadas por los directivos de las empresas, como por ejemplo, no invertir tanto dinero en

publicidad, cambiar de proveedores, reducir gastos de papelería, etc. También dicho presupuesto se puede elaborar basándose en las políticas establecidas, como por ejemplo, recicla todo lo que puedas, es decir que no desperdicien material que todavía esta en buenas condiciones para ser usado, en x mes no abra descuentos para nadie, etc.

En seguida presentamos un modelo de un presupuesto de gastos generales. (ver cuadro 2.1)

CUADRO 2.1 Presupuesto de gastos generales

COMPANIA X, S.A. DE C.V.									
PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES									
DEL _____ AL _____ DE _____									
CONCEPTO	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	PRES.	REAL	DIF.	PRES.	REAL	DIF.	PRES.	REAL	DIF.
Teléfono									
Luz									
Agua									
Renta									
Correo									
Papelería art. Oficina									
Impresión papelería									
Viaticos									
Cursos y conferencias									
Publicidad									
TOTALES									

Fuente: Elaboración propia

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.5.2.2 Presupuesto de gastos de personal

En este presupuesto se incluyen todos los gastos del personal necesario para que una empresa opere en sus funciones normales, así como las prestaciones de ley; como por ejemplo, productividad, prima vacacional y dominical, horas extras, imss, infonavit, afore, fondo de ahorro, puntualidad y asistencia, etc.

Al igual que el presupuesto de gastos generales, se basará su elaboración en los datos pasados, tomando en cuenta el incremento a los salarios y prestaciones que la ley marque, así como políticas de la empresa, decisiones de los directivos, etc.

A continuación presentamos un modelo de un presupuesto de gastos de personal.

(ver cuadro 2.2)

CUADRO 2.2 Presupuesto de gastos de personal

COMPANIA X, S.A. DE C.V.									
PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL									
DEL _____ AL _____ DE _____									
CONCEPTO	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	PRES.	REAL	DIF.	PRES.	REAL	DIF.	PRES.	REAL	DIF.
Sueldos y salarios									
Horas extras									
Gratificaciones ext.									
Fondo de ahorro									
Productividad									
Prima vacacional									
Prima dominical									
Imss									
Infonavit									
Uniformes									
TOTALES									

Fuente : Elaboración propia

2.5.3 Estados financieros presupuestados

Estos son el resultado o concentración de todos los presupuestos; se derivan de un sistema de control presupuestario y requieren de una coordinación extrema. Los presupuestos principales o sumarios mensuales ayudarán para la integración de los estados de resultados y de situación financiera presupuestarios, con los cuales se podrá formular el estado de flujo de efectivo presupuestado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.3.1 Estado de resultados presupuestado

Una vez formulados los presupuestos relativos a resultados, formarán el instrumento de control al que se sujetarán las actividades, con el fin de obtener la utilidad neta proyectada la cual es mostrada por el estado de resultados presupuestado y que se constituye con la concentración de los diferentes presupuestos antes estudiados.

Este estado es tal vez más importa para la toma de decisiones que el mismo estado de resultados real, ya que muestra anticipadamente si la empresa va a obtener el porcentaje de utilidad deseado y el nivel de ventas que se deben alcanzar para obtener esa utilidad.

A continuación se muestran algunos ejemplos de un estado de resultados presupuestado. (ver cuadros 2.3, 2.4, 2.5)

CUADRO 2.3 Estado de resultados presupuestado

COMPANIA X, S.A. DE C.V.													
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO POR EL PERIODO													
DEL AL DE 20													
CONCEPTO	PRESUP. No.	MESES											TOTAL
		E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	
Ingresos del servicio													
Costo del servicio													
RESULTADO BRUTO													
Gastos de operación													
De venta													
De administración													
Costo integral de financiamiento													
SUMA													
RESULTADOS DE OPERACIÓN													
Otros ingresos													
Otros gastos													
RESULTADO GRAVABLE													
Provisión ISR y PTU													
RESULTADO FINAL													

Fuente:Elaboración propia

CUADRO 2.4 Estado de pérdidas y ganancias presupuestado

COMPANIA MANUFACTURERA XY, S.A.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO		
PARA 19		
VENTAS		\$
Menos:	Costo de ventas	_____
	Utilidad bruta en ventas	_____
Menos:	Gastos operacionales	_____
	Utilidad en operaciones	_____
Menos:	Gastos financieros	_____
	Utilidad antes de impuestos	_____
Menos:	Provisión impuesto (30%)	_____
	UTILIDAD LIQUIDA	\$

Fuente:BURBANO,1992:261

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 2.5 Estado de resultados presupuestado

COMPANÍA X, S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DE 20__		
Ventas netas		\$
Inventario inicial	\$	
compras netas		
Inventario final	_____	
Costo de ventas		_____
UTILIDAD BRUTA		\$
Gastos de operación	\$	
Gastos de administración		
Gastos de venta		
Incobrables		
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$
Costo integral de financiamiento	\$	
Productos diversos		
Gastos financieros		
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	_____	\$

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados presupuestado anterior es aplicable a empresas de producción, ya que se necesita contar con inventarios para poder aplicarlo.

2.5.3.2 Estado de posición financiera presupuestado

Este estado financiero comienza con los datos del período que antecede al período presupuestal y se ajusta con la información de las cédulas presupuestales.

(BURBANO, 1992: 263)

Enseguida se presentan algunos modelos del estado de situación financiera presupuestada. (ver cuadros 2.6, 2.7)

CUADRO 2.6 Estado de posición financiera presupuestada

COMPANIA X, S.A. DE C.V.				
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADA AL ____ DE ____ DE ____				
DERECHOS (Inversiones) (Activo)			OBLIGACIONES (Pasivo y Capital Contable)	
A CORTO PLAZO (Menos de un año)			\$	
Efectivo en Caja y Bancos	\$		CON LOS ACREEDORES	\$
Cuentas por Cobrar	\$		A Corto Plazo (Menos de un año)	\$
Menos Estimaciones por Cobros			Cuentas por Pagar	
Dudosos	_____		A Largo Plazo (Más de un año)	
Inventarios		_____	Cuentas por Pagar	\$ _____
A LARGO PLAZO (Más de un año)	Cto. Adqui.	Dep. acum.	Neto	
Terrenos	\$		\$	CON LOS ACCIONISTAS
Edificios		\$		\$
Maquinaria y Equipo				(Capital Contable)
Muebles y Enseres				Capital Social
Sumas	\$	\$	\$	Superávit Ganado
				Resultado Presupuesto
				\$ _____
DE APLICACIÓN DIFERIDA				
Gastos Amortizables			\$	
Menos Amort. Acum.			_____	
SUMAN LOS DERECHOS			\$ _____	SUMAN LAS OBLIGACIONES
				\$ _____

Fuente: DEL RIO, 1999: II-51

CUADRO 2.7 Estado de posición financiera presupuestado

COMPANIA X, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO AL		DE	DE
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Efectivo	\$	Proveedores	\$
Inversiones temporales		Acreedores	
Clientes		Intereses por pagar	
Estimación ctas. Incob.		Iva por pagar	
Iva acreditable		TOTAL PASIVO	\$
Intereses por cobrar			
Almacen			
TOTAL CIRCULANTE	\$	CAPITAL CONTABLE	
		Capital social	\$
NO CIRCULANTE		Utilidad ejer. Anteriores	
Terrenos	\$	Utilidad ejercicio	
Edificio		TOTAL CAPITAL	\$
Dep. edificio			
Equipo transporte			
Dep. acum. eq. Transporte			
TOTAL NO CIRCULANTE	\$		
TOTAL ACTIVO	\$	TOTAL PASIVO Y	\$
		CAPITAL CONTABLE	\$

Fuente: Elaboración propia

2.5.3.3 Balance comparativo presupuestado

El balance comparativo sirve de base para la elaboración del estado de cambios en la situación financiera.

Se presentarán dos modelos de dicho balance. (ver cuadros 2.8, 2.9)

CUADRO 2.8 Comparativo de posiciones financieras

COMPARATIVO DE POSICIONES FINANCIERAS						
(En miles de pesos)						
CUENTA	SALDO AL _____		SALDO (al siguiente período)		DIFERENCIAS	
	D	H	D	H	D	H
Caja y Bancos	80		210			130
Cuentas por Cobrar	300		400			100
Almacén Art. Terminados	20		40			20
inventario Prod. En Proceso	10		20			10
Almacén de Materiales	20		50			30
Terrenos	500		500			
Edificios	1,000		1,000			
Depreciación Acum. Edificios		150		200	50	
Maq. Y Equipo	1,500		1,500			
Dep. Acu. Maq. Y Equipo		450		600	150	
Muebles y Enseres	100		100			
Dep. Acu. Muebles y Enseres		30		40	10	
Gastos Amortizables	50		50			
Amortización Acumulada		5		10	5	
Cuentas por Pagar		250		200		50
Capital Social	1,000		1,000			
Superávit	1,695		1,695			
RESULTADO Presupuesto				125	125	
SUMAS	3,580	3,580	3,870	3,870	340	340

Fuente: DEL RIO, 1999: II-52

CUADRO 2.9 Balance comparativo

BALANCE COMPARATIVO				
CONCEPTO	AÑO ACTUAL	AÑO ANTERIOR	AUMENTO	DISMINUCIÓN
Efectivo	500	750		250
Clientes	106,950	8,250	98,700	
Almacén	40,000	25,000	15,000	
Intereses por cobrar	1,100	0	1,100	
Inversiones	11,000		11,000	
Activo fijo	30,000		30,000	
Depreciación	-800		-800	
Proveedores	45,080	12,000	33,080	
Acreedores bancarios	3,151		3,151	
Cuentas por pagar	0	3,000		3,000
Intereses por pagar	79		79	
Iva por pagar	3,000		3,000	
Capital social	90,000	10,000	80,000	
Utilidad ejercicios ant.	0	9,000		9,000
Utilidad ejercicios	47,440	0	47,440	

Fuente: Elaboración propia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.3.4 Estado cambios en la posición financiera presupuestado

En base a los resultados originados de este presupuesto se puede determinar los siguientes puntos:

- De donde provienen los fondos o como se originan los fondos presupuestarios.
- Hacia donde van los fondos presupuestarios o en que se aplican.

El propósito fundamental de este presupuesto es mostrar lo que se ha hecho o hará con los recursos que provengan de las actividades normales que la empresa realiza.

Los fondos se originan por:

- Las utilidades de la empresa.
- Las depreciaciones.
- La disminución de activo.
- El aumento de pasivo
- El aumento del capital

Dichos fondos se aplicarán por:

- Las pérdidas de la empresa.
- El aumento de activo.
- La disminución de pasivo.
- La disminución de capital.

En seguida mostramos dos ejemplos del estado de cambios en la posición financiera presupuestado, para la elaboración de éstos los datos base fueron tomados de los cuadros 2.8 y 2.9. (ver cuadros 2.10, 2.11)

CUADRO 2.10 Origen y aplicación de recursos presupuestados

ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRESUPUESTADOS		
Por el periodo del _____ al _____ de 20 _____		
ORIGEN		
Incremento en el Capital Contable por la Utilidad Presupuesta		\$125
Disminución de Inversiones con Aplicación a los Costos		215
Edificios	\$50	
Máquinas y equipos	150	
Muebles y enseres	10	
Gastos amortizables	5	
RECURSOS OBTENIDOS		\$340
APLICACIÓN		
Aumento Neto de Capital Neto		340
Caja y bancos	\$130	
Cuentas por cobrar	100	
Inventario	60	
Cuentas por pagar	50	
RECURSOS APLICADOS		\$340

Fuente: DEL RIO, 1999: II-53

CUADRO 2.11 Estado de cambios en la posición financiera

COMPANIA X, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA			
PARA EL EJERCICIO ____ Y ____			
ORIGENES		APLICACIONES	
Utilidad	\$47,440	Clientes	\$98,700
Depreciación	800	Almacén	15,000
Efectivo	250	Intereses por cobrar	1,100
Proveedores	33,080	Inversiones	11,000
Acreedores bancarios	3,151	Activo fijo	30,000
Intereses por pagar	79	Cuentas por pagar	3,000
Iva por pagar	3,000	Utilidades ejerc. Ant.	9,000
Capital Social	80,000		
TOTAL DE ORIGENES	\$167,800	TOTAL DE APLICACIONES	\$167,800

Fuente: Elaboración propia

2.5.3.5 Flujo de efectivo presupuestado

Este presupuesto representa la estimación de ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán durante cierto periodo de tiempo.

“Se encuentra constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como de los desembolsos que deberán hacerse, de acuerdo con las políticas financieras.” (DEL RÍO, 1999: II-35)

Para poder formular este presupuesto se debe contar con los demás presupuestos terminados y aprobados, ya que estos nos proporcionarán la información necesaria para la elaboración de dicho presupuesto. Con su aplicación se logran preverse las necesidades o sobrantes de efectivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Factores y limitaciones a considerar en su preparación:

En forma genérica:

- Disponibilidad y confiabilidad de la información fuente,
- Grado de especialización del personal responsable del mismo,
- Periodicidad requerida y anticipación con que debe formularse, en relación a la etapa en que se aplicará.

En cuanto a las entradas de efectivo:

- Fuentes y canales de financiamiento,
- Dispersión geográfica de la cartera y, conjuntamente con esto,
- Tiempos de envío y recepción de valores y correspondencia.

En relación a los pagos:

- Fijación de políticas de compra y pagos,
- Determinación de su flexibilidad y plazos de financiamiento.

En cuanto a los elementos constituidos del presupuesto de efectivo, se tienen básicamente a los cuatro siguientes: saldo inicial y final, entradas y salidas de efectivo, el acomodo de los mismos depende directamente de factores tales como su disponibilidad, exigibilidad, importancia relativa, si se trata de cifras definitivas, definidas, probables u opcionales; otro factor es el grado de análisis que se requiere al informar. Existiendo varias opciones al respecto." (PANIAGUA, 1995:110)

“Objetivos del presupuesto

Respecto a los ingresos (aprovechamiento superior)

- Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
- Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.
- Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas, en relación a los aumentos de capital, las emisiones de obligaciones, etc.
- Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.

Respecto a los pagos (decisión sobre la forma de pagos)

- Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como el agua, la luz, los alquileres, etc. E incluso puede hacerse para dividendos por pagar.
- Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias, para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, ejemplo, impuesto a la producción, IVA, IRS, etc.
- Fijación de políticas de pago, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.
- Estimar los pagos que pueden preverse, como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.
- Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto, es superior a una tasa de interés sobre un préstamo social.”(DEL RÍO,1999:II 36)

"Técnicas para su formulación

No existe regla para determinar si el nivel de efectivo de una entidad en particular es adecuado en un momento dado; esto es un asunto de criterio y necesidades, pero, precisamente para no caer en situaciones empíricas, debe buscarse el camino más adecuado para la formulación de este presupuesto; a este respecto podría decirse que, dentro de las posibilidades existentes, la técnica sería predeterminar la meta que se pretende, o sea el saldo de efectivo deseado al final de cada periodo, (semana, mes, trimestre, etc.) y a partir de ahí formular el presupuesto.

La posición contraria sería acomodar las cifras de tal forma que se llegará a un remanente sobre el que no se ejerció control o influencia ni pudo predeterminarse; por supuesto que ésta no sería la situación ideal, pues la proyección así determinada no tendría el carácter y la técnica de un presupuesto". (PANIAGUA, 1995:111)

En seguida presentamos un modelo del presupuesto de flujo de efectivo presupuestado. (ver cuadro 2.12, 2.13)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 2.12 Resumen del presupuesto de caja

COMPANIA X, S.A. DE C.V.		
RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE CAJA		
POR EL PERIODO DE _____ AL _____ DE _____		
Saldo Inicial		\$
ENTRADAS		\$
De operación	\$	
De fuentes externas	\$	
Otras entradas	\$	
SUMAS		
SALIDAS		\$
Por costos	\$	
Por pago a acreedores	\$	
Por otros conceptos	\$	
SUMA		
SALDO FINAL		<u>\$</u>

Fuente: DEL RIO, 1999: II-37

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 2.13 Presupuesto de flujo de efectivo

M Y A, S.A. DE C.V.					
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO					
ENERO-MAYO 2001					
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
SALDO INICIAL					
ENTRADAS					
Cobranza					
Préstamo bancario					
Inversiones					
Intereses por inversión					
Aportación de socios					
TOTAL ENTRADAS	\$	\$	\$	\$	\$
SALIDAS					
Pago acreedores					
Pago proveedores					
Gastos					
Pago iva					
Pago préstamo bancario					
Intereses préstamo					
Adquisición equipo					
Inversiones					
TOTAL SALIDAS	\$	\$	\$	\$	\$
SALDO FINAL	\$	\$	\$	\$	\$

Fuente: Elaboración propia

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Con la elaboración del capítulo actual, hemos aprendido como se elabora un presupuesto, por cuáles elementos se encuentra integrado, así como quiénes son los responsables de su elaboración y ejecución. También pudimos darnos cuenta de que existen varios tipos de presupuestos, los cuales serán utilizados por las empresas de acuerdo a sus necesidades. De igual manera conocimos los diferentes formatos que se pueden utilizar para la elaboración de los presupuestos.

CAPÍTULO III

CONTROL PRESUPUESTAL

La aplicación de los presupuestos no tendría sentido sino se llevara un control de los mismos, es decir, se deben comparar los datos presupuestados contra los reales, para poder determinar las diferencias, analizarlas y definir cual fue el motivo de las mismas.

3.1 Control del presupuesto

"Este control se realiza partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado. De tal forma, comparado lo presupuestado con lo real, se determinan las variaciones que deben ser estudiadas y analizadas. Finalmente se procede a realizar los ajustes necesarios, con el fin de eliminar la deficiencia y modificar el presupuesto si fuera necesario". (RAMÍREZ, 1997:221)

"El control presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para proyectar, estimar, dirigir, y controlar todas sus operaciones, lo anterior 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 período, para esto es necesario tener un sistema contable acorde con los presupuestos; es decir, que se elaboren los presupuestos en base al sistema de contabilidad manejado por la empresa, para que los datos arrojados por los presupuestos puedan ser comparables y útiles para la misma.

Cuando se habla de control presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible,

en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados". (DEL RÍO, 1999:II-3)

3.2 Responsable de la realización del control presupuestal

"La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal, se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo.

El director del presupuesto, debe ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración, etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o un Licenciado en Administración, quien puede ocupar el puesto de Contralor o Director de Finanzas.

Cabe aclarar, que aunque es el director del presupuesto sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido, necesita de la colaboración de todo el personal de la compañía, para lo cual es conveniente que los ejecutivos tengan bajo su cargo sus principales funciones". (Ibid: II-4)

3.3 Seguimiento de los presupuestos

Dicho seguimiento se da con la realización diaria de la comparación de las cifras presupuestadas con las reales e informales a los responsables de los avances o grados de cumplimiento de los presupuestos, determinando las deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto, de esta manera éstos servirán eficazmente como una herramienta de control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4 Análisis de las variaciones en los presupuestos

Aquí se estudian las causas de las variaciones de los datos presupuestados con los reales, para después realizar las correcciones necesarias; dichas variaciones se pueden dar por influencias tanto internas como externas, por ejemplo la inflación, rotación de personal, baja en las ventas, incremento de los precios en los productos o servicios, etc.

Es de suma importancia para las empresas que aplican presupuestos, llevar un adecuado control de los mismos, ya que si este no se lleva a cabo no tendría caso la elaboración de los presupuestos; Por lo cual en este capítulo analizamos la manera en que se debe de aplicar el control presupuestal, por medio de un seguimiento oportuno de los mismos y analizando las variaciones encontradas entre los datos reales y los presupuestados.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

En el presente capítulo desarrollaremos todo lo estudiado con anterioridad, ya que aplicaremos todo lo teórico a lo práctico. Llevaremos a cabo una encuesta en la cual sabremos cuantas y cuales agencias de viajes elaboran y le dan seguimiento oportuno a sus presupuestos, y si estos les ayudan a planear y controlar sus recursos y actividades.

4.1 Metodología de la investigación

Con esta tesis se pretende demostrar la importancia que tiene en la actualidad que las agencias de viajes de Uruapan Michoacán elaboren y le den seguimiento oportuno a los presupuestos, ya que son de gran ayuda para la toma de decisiones y para llevar un buen control de las operaciones que realizan diariamente.

4.2 Objetivos

- **Conocer las ventajas que tiene la utilización de la técnica presupuestaria en las agencias de viajes de Uruapan.**
- **Conocer cuáles agencias de viajes de Uruapan elaboran y le dan seguimiento oportuno a los presupuestos y cuáles no.**
- **Conocer la importancia que tiene para las agencias de Uruapan la información que arrojan los presupuestos, así como el análisis de las diferencias entre los datos reales y los presupuestados.**

4.3 Hipótesis

- Si las agencias de viajes de Uruapan Michoacán, utilizan la técnica de presupuestos, ésta les ayudará a tomar mejores decisiones.
- Si las agencias de viajes de Uruapan Michoacán no utilizan la técnica presupuestal, es porque no tienen información adecuada de dicha técnica.
- Si las agencias de viajes de Uruapan quieren ser competitivas, entonces deben de utilizar la técnica presupuestal como medida de planeación y control.

4.4 Método estadístico aleatorio

Este método consiste en ubicar un universo, del cual se seleccionará una muestra en forma aleatoria, a dicha muestra se le aplicarán los cuestionarios.

4.5 Técnicas

Personalmente aplicaremos los cuestionarios a algunas agencias de viajes, dirigiéndonos con el encargado de la realización de los presupuestos, contador, administrador, o el dueño de la empresa, según sea el caso; ya que estos son los que cuentan con los conocimientos suficientes sobre el tema de que estamos investigando. Elegimos la técnica del cuestionario, ya que éste nos permite observar que agencias elaboran presupuestos, para con ello conocer si al emplear la técnica presupuestal les ayuda a aumentar su eficiencia, productividad y tener un mejor control de sus operaciones y actividades realizadas cotidianamente. (ver anexo 1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.6 Esquema de cuestionario

El cuestionario consta de 10 preguntas cerradas, ya que nos facilitan la resolución, captura, clasificación, análisis e interpretación de los datos obtenidos; las preguntas están relacionadas con la elaboración y seguimiento de los presupuestos en las agencias de viajes de la localidad. (ver anexo 1)

El objetivo de dicho cuestionario es identificar el conocimiento, aplicación, y beneficios que se tienen de la técnica presupuestal, en las agencias de viajes de la ciudad.

4.7 Justificación de la muestra

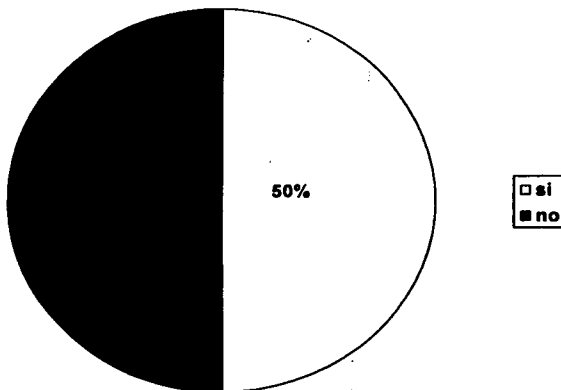
La muestra con la que trabajaremos se seleccionó en forma aleatoria, tomado como universo la información proporcionada por la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR). En la cual se encuentran registradas 10 agencias de viajes, las cuales serán nuestro universo, y de éstas seleccionaremos la muestra de un 60%, que serán las agencias a encuestar y son las siguientes:

- Viajes Cupatitzio, S.A. de C.V.
- Viajes Citlalli, S.A. de C.V.
- Promotour, S.A. de C.V.
- Viajes Mintzi, S.A. de C.V.
- Viajes tzi tzi, S.A. de C.V.
- Exytur, S.A. de C.V.

4.8 Análisis y graficación de los cuestionarios

En este punto se analizarán los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados a 6 agencias de viajes de Uruapan, Mich., las cuales son representativas de la totalidad de las agencias existentes en esta ciudad. Dichos resultados se graficarán para que el análisis de los resultados sean más entendibles y más fáciles de interpretar por cualquier usuario de la presente tesis. Cabe mencionar que de las 6 agencias únicamente 4 elaboran presupuestos, pero una de ellas no nos proporciono información, por lo tanto los datos presentados a continuación son de 3 agencias únicamente.

1. ¿ELABORA PRESUPUESTOS PARA SU AGENCIA?

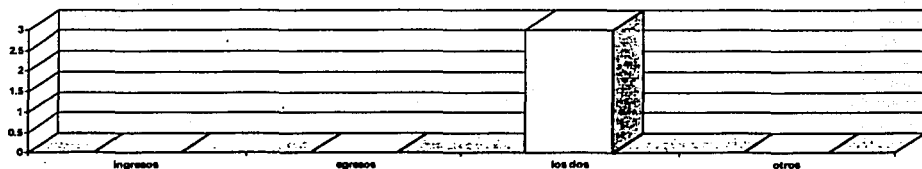


Fuente: Elaboración propia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como nos muestra la presente gráfica, nos damos cuenta de que únicamente el 50% de las agencias encuestadas realizan presupuestos, por lo cual creemos que las agencias restantes trabajan sobre los resultados reales, sin planear anticipadamente. Del total de las agencias encuestadas, el 50% que no aplica presupuestos nos menciono que, es porque no saben los beneficios que dicha técnica les proporciona y lo consideran como un gasto adicional, en lugar de verlo como una inversión.

2. ¿QUÉ TIPO DE PRESUPUESTOS ELABORA?

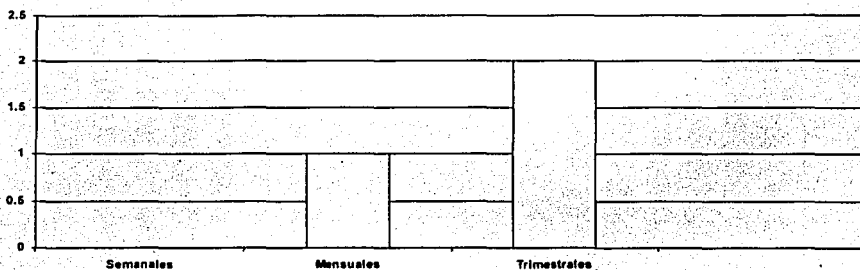


Fuente: Elaboración propia

Las agencias que elaboran presupuestos, los elaboran de ingresos y egresos, ya que la combinación de ambos les ayuda para poder tomar decisiones, sobre las utilidades o pérdidas que posiblemente tengan, basándose en los datos arrojados por dichos presupuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. ¿LOS PRESUPUESTOS QUE ELABORA SON?



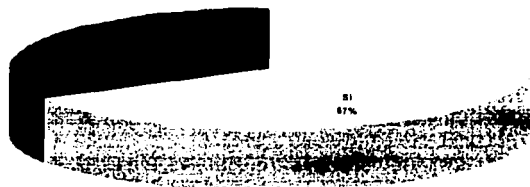
Fuente: Elaboración propia

De las agencias encuestadas 2 de ellas realizan presupuestos trimestrales, ya que se les hace más práctico y una de las agencias los elabora mensuales, porque así requieren las necesidades de su agencia. Creo que el periodo que cada empresa elija para la elaboración de sus presupuestos dependerá únicamente de sus necesidades y requerimientos; es decir hay algunas empresas que requieren información mensual, trimestral, semestral o anual; es por esto que no existe un periodo estándar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

4. ¿EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA PARTICIPA Y CONOCE ANTICIPADAMENTE LOS PRESUPUESTOS QUE SE VAN A IMPLANTAR EN LA MISMA?

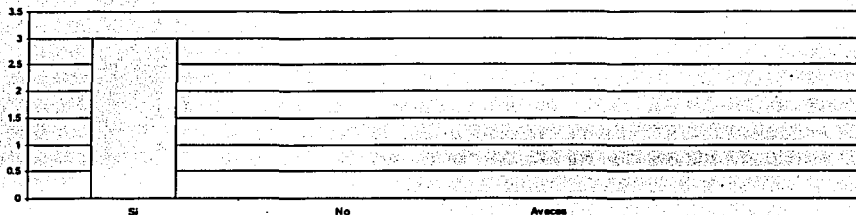


Fuente: Elaboración propia

Dos de las agencias que elaboran presupuestos, su personal operativo y administrativo si participa y conoce los presupuestos que se van a implantar en la agencia, ya que consideran que es muy importante dicha actividad, para que el personal participe con la realización de sus actividades y se puedan lograr las metas planteadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. ¿LE DA SEGUIMIENTO A SUS PRESUPUESTOS?

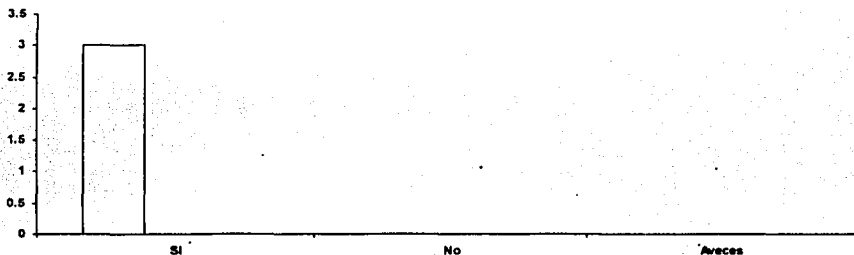


Fuente: Elaboración propia

El total de las agencias que elaboran presupuestos les dan seguimiento a sus presupuestos, ya que dicen que si no lo hicieran no tendría caso la elaboración de los mismos y no podrían tomar decisiones sobre la información arrojada por la comparación de los datos reales con los presupuestados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿ANALIZA LAS DIFERENCIAS QUE LE ARROJAN LOS PRESUPUESTOS CON
LOS DATOS REALES?

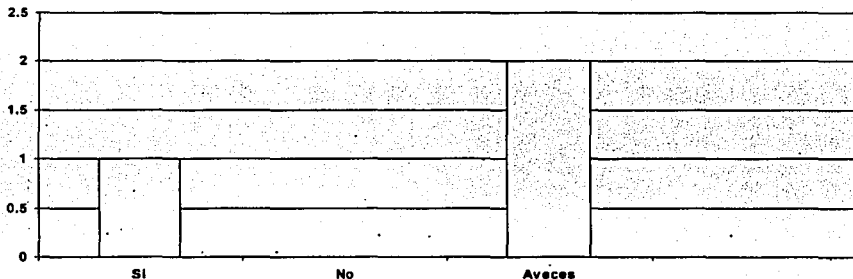


Fuente: Elaboración propia

Las agencias que elaboran presupuestos, sí analizan las diferencias que éstos les arrojan, ya que con esta información pueden trabajar sobre los presupuestos siguientes, o tal vez corregir algunas actividades que se están realizando mal, por lo cual no se alcanzan las cifras presupuestadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. ¿REALIZA LOS AJUSTES NECESARIOS QUE SE DAN POR LAS DIFERENCIAS ENCONTRADOS POR LOS DATOS PRESUPUESTADOS Y LOS REALES?

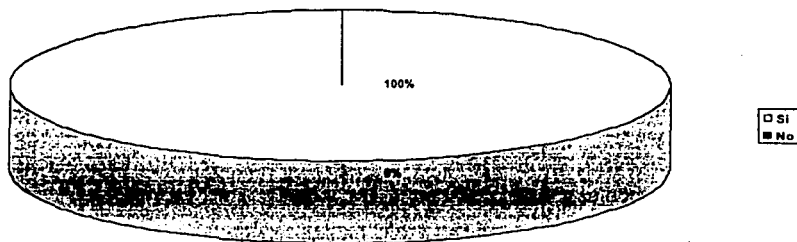


Fuente: Elaboración propia

Únicamente una de las tres agencias que elaboran presupuestos realiza los ajustes necesarios que arrojan las diferencias de los presupuestos, las otras dos no lo hacen, por falta de tiempo; al no analizar dichas diferencias tal vez de nada les sirva la información proporcionada por los presupuestos, ya que no estudian el porqué de las diferencias arrojadas de la comparación de los datos reales con los presupuestados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. ¿LOS PRESUPUESTOS LES SON ÚTILES PARA LA TOMA DE DECISIONES?

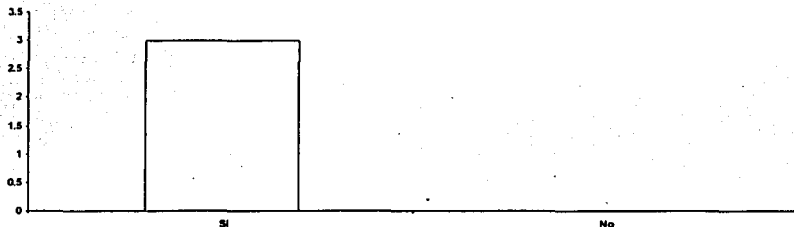


Fuente: Elaboración propia

A todas las agencias que elaboran presupuestos, éstos les son útiles para la toma de decisiones, ya que les arrojan información oportuna, veraz y confiable para dicha toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. ¿UTILIZA A LOS PRESUPUESTOS COMO UNA MEDIDA DE PLANEACIÓN Y CONTROL?

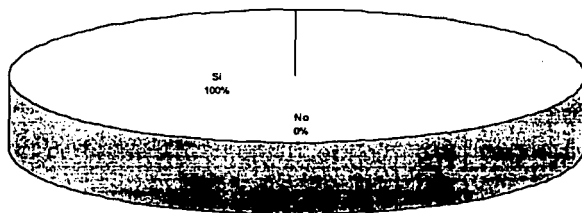


Fuente: Elaboración propia

Las agencias que elaboran presupuestos, los utilizan como medida de planeación y control, ya que con éstos pueden planear cuánto quieren vender y cuánto quieren gastar, así como si es posible abrir una nueva sucursal, aumentar personal, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. ¿SU CONTABILIDAD ES ACORDE CON LOS PRESUPUESTOS QUE SE ELABORAN?



Fuente: Elaboración propia

Todas las agencias que elaboran presupuestos tienen su contabilidad acorde con los presupuestos, ya que de otra manera no se podría realizar la comparación de los datos presupuestados con los reales y de nada servirían dichos presupuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo plasmado en los capítulos teóricos podemos concluir que en la actualidad es de suma importancia que las agencias de viajes no solo elaboren presupuestos, sino que les den un seguimiento oportuno; ya que éstos les pueden proporcionar información muy importante para que los empresarios tomen decisiones oportunas y acertadas, y así puedan ofrecer a sus clientes productos o servicios con calidad y por consecuencia su empresa llegue al éxito.

Para que las empresas logren sus objetivos y sean competitivas, es necesario que el personal encargado de la toma de decisiones, utilice los presupuestos como una herramienta de planeación y control.

La toma de decisiones es la pauta que marca el éxito o fracaso de las empresas, por lo tanto deben de basarse en información veraz, confiable, y oportuna, la cual proporcionan los presupuestos adecuadamente elaborados.

Los empresarios o los encargados de la elaboración de los presupuestos, deben darles a los mismos un seguimiento oportuno, así como analizar las diferencias que arrojan los datos reales con los presupuestados; para que en base a lo anterior se puedan tomar medidas o decisiones sobre el funcionamiento correcto o incorrecto de la empresa.

El sistema contable de las agencias de viajes que apliquen presupuestos debe ser acorde con los anteriores, para que los datos reales puedan ser comparables con los presupuestados, y de esta manera proporcionen información que sea de gran utilidad a las personas encargadas de la toma de decisiones.

En la actualidad es necesario que las agencias de viajes pronostiquen sus ingresos y egresos, para que de esta manera sepan con que margen de utilidad contarán o como se comportará su empresa durante un periodo determinado. Lo anterior es necesario ya que cualquier empresa que trabaje basada únicamente con lo que sucede diariamente, sin antes haber presupuestado, se verá tarde o temprano afectada ya que no tiene definidos sus objetivos o metas, y no sabe hasta donde quiere llegar.

Con el análisis de las desviaciones o variaciones arrojadas de los presupuestos, se pueden corregir o modificar operaciones que tal vez no proporcionan los resultados esperados o necesarios para que la empresa alcance los objetivos planteados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cada agencia de viajes elige que tipo de presupuestos elaborará, de acuerdo a sus necesidades, requerimientos, tamaño, y exigencias; ya que cada agencia necesita diferente tipo de información.

La elaboración de los presupuestos no tiene ningún sentido sino se le da un seguimiento a los mismos, ya que no se sabría si se alcanzaron los objetivos

establecidos y no se podría saber tampoco con anticipación la situación de las empresas durante un periodo determinado, claro lo anterior con un margen de error, ya que los presupuestos son estimaciones que se realizan tomando en cuenta factores económicos, sociales, culturales, financieros, etc.

De acuerdo a los resultados de los cuestionarios aplicados a las agencias de viajes de Uruapan Michoacán, nos podemos dar cuenta que las agencias que no aplican presupuestos, es por falta de conocimiento en cuanto a los beneficios que tiene el aplicar presupuestos, ya que piensan que es solamente pérdida de tiempo y dinero. Por lo cual creemos que se le debe dar más difusión entre los empresarios o dueños de negocios, a la aplicación de la técnica presupuestal, ya que como lo hemos estado mencionando anteriormente, los beneficios que dicha técnica proporciona son de gran importancia para la planeación, el control y la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

BURBANO, Ruiz Jorge E., Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control Recursos, Editorial Mc Graw Hill, México, 1992.

CALVO, Langerica César, Información Financiera, Editorial Pac, Cuarta Edición, México, 1992

CHAVEZ, Corza Marco Antonio, Importancia del Control Presupuestal para la Toma de Decisiones en la Mediana Empresa de la Ciudad de Uruapan Michoacán, Tesis, Licenciado en Contaduría, Universidad Don Vasco, AC Uruapan Michoacán, México, 1996.

DEL RÍO, González Cristóbal, El Presupuesto, Editorial Ecafsa, Séptima Edición, México, 1999.

DICKEY, Terry, Como Elaborar un Presupuesto, Editorial Iberoamericana, México, 1994.

MORALES, Felgueres C., Presupuesto y Control en las Empresas, Editorial Ecasa, Segunda Edición, México, 1970.

MORENO, Fernández Joaquín A., Las Finanzas en la Empresa, Editorial IMCP, Quinta Edición, México, 1994.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

70

PANIAGUA, Bravo Víctor M., Sistema de Control Presupuestario, Editorial
IMCP, Cuarta Edición, México, 1995.

RAMÍREZ, Ayala Roberto Carlos, La Utilización de los Presupuestos en las
Empresas de Servicios de Gastronomía en Uruapan Michoacán, Tesis,
Licenciado en Contaduría, Universidad Don Vasco, AC Uruapan
Michoacán, México, 1996.

RAMÍREZ, Padilla David Noel, Contabilidad Administrativa, Editorial Mc Graw Hill,
Quinta Edición, México, 1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

El anexo 1 corresponde al cuestionario que se realizó a algunas agencias de viajes de Uruapan, Mich., para identificar cuales agencias elaboran presupuestos y les dan un seguimiento constante a los mismos.

Para contestar dicho cuestionario el encargado de la elaboración de los presupuestos, contador, administrador o dueño de la empresa según sea el caso, deberá marcar con una X la respuesta que considere sea la correcta.

Nombre de la agencia: _____

Nombre del encuestado: _____

ESQUEMA DE CUESTIONARIO

1. ¿Elabora presupuestos para su agencia?

SI

NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. ¿Qué tipos de presupuestos elabora?

INGRESOS

EGRESOS

LOS DOS

OTROS _____

3. ¿Los presupuestos que elabora son:

SEMANALES

MENSUALES

TRIMESTRALES

4. ¿El personal administrativo y operativo de la empresa participa y conoce anticipadamente los presupuestos que se van Implantar en la misma?

SI

NO

5. ¿Les da seguimiento a sus presupuestos?

SI

NO

AVECES

6. ¿Analiza las diferencias que le arrojan los presupuestos con los datos reales?

SI

NO

AVECES

7. ¿Realiza los ajustes necesarios que se dan por las diferencias encontradas entre los datos presupuestados y los reales.

SI

NO

AVECES

8. ¿ Los presupuestos le son útiles para la toma de decisiones?

SI

NO

9. ¿Utiliza a los presupuestos como una medida de planeación y control?

SI

NO

10. ¿Su contabilidad es acorde con los presupuestos que se elaboran?

SI

NO