

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



**“APLICACIÓN DE TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS EN NEGOCIOS DE
RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS.”**

Trabajo de Investigación presentado por:

Ángel Alberto Serrano Sagastume	SS 01030
Juan José Lozano Rosa	LL 73047
Daniel Humberto Alvarado Cornejo	AC 96043

Para optar el grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Diciembre de 2009.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

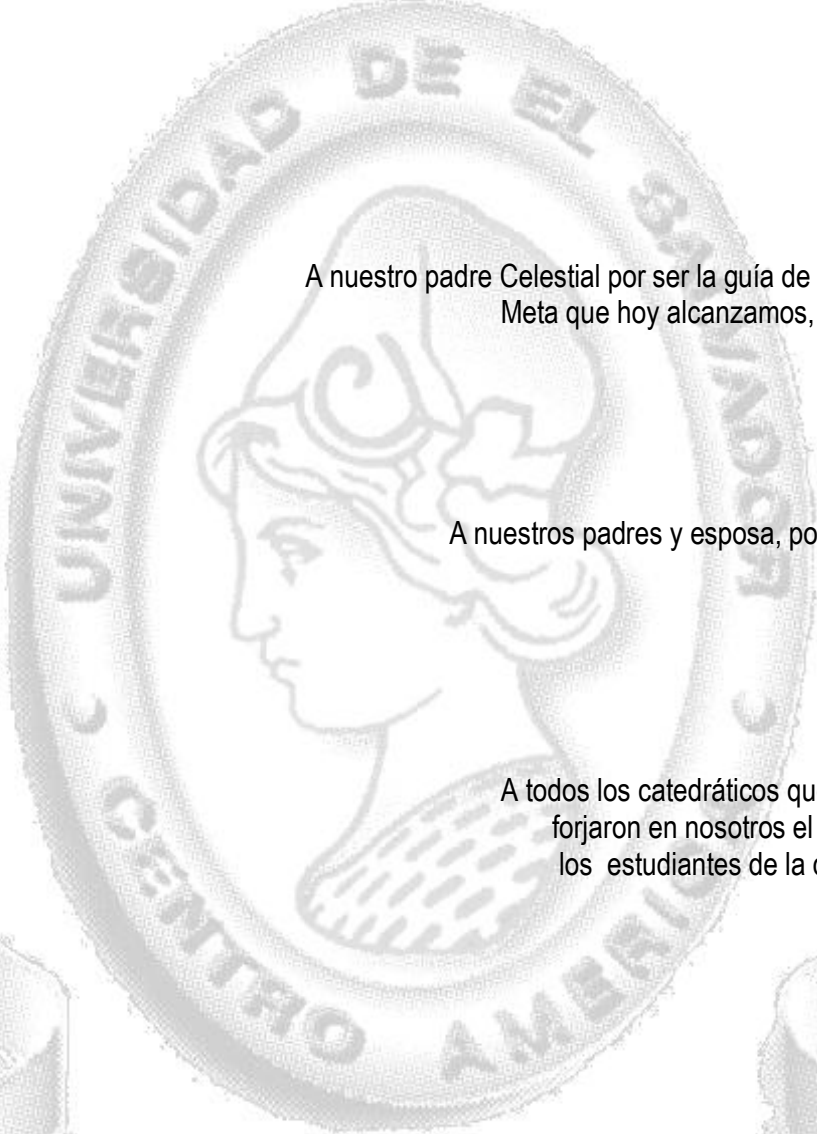
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Master Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	:	Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director.	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Jurado Examinador	:	Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Diciembre de 2009.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS



A nuestro padre Celestial por ser la guía de nuestro camino hacia el logro de la Meta que hoy alcanzamos, la cual le dedicamos y declaramos cumplida por su voluntad.

A nuestros padres y esposa, por todo el amor, sacrificio y paciencia Brindados durante la carrera y

A todos los catedráticos que con sus enseñanzas y orientación forjaron en nosotros el profesionalismo que caracteriza a los estudiantes de la querida Universidad de El Salvador.

AUTORES

Ángel Alberto Serrano Sagastume
Juan José Lozano Rosa
Daniel Humberto Alvarado Cornejo

ÍNDICE

Contenido	Pág. No.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DE NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA ADMINISTRACION Y SOBRE EL DISEÑO DE LAS TECNICAS PRESUPUESTARIAS.	
A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE RESTAURANTES DE VENTA DE MARISCOS.	
1. ANTECEDENTES.....	1
2. CONCEPTO.....	2
3. IMPORTANCIA.....	2
4. CARACTERÍSTICAS.....	3
5. PROCESOS DE COMPRA-VENTA.....	4
B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA APLICACIÓN DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS EN NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS.	
1. ASPECTOS GENERALES.....	5
1.1 Concepto.....	5
1.2 Importancia.....	6
1.3 Características.....	6
1.4 Principios.....	7
1.5 Clasificación.....	9
2. TECNICAS PRESUPUESTARIAS.....	11
2.1 Concepto.....	11
2.2 Importancia.....	11
2.3 Características.....	13
2.4 Ventajas.....	13
2.5 Limitaciones.....	15

2.6 Principales causas del fracaso Presupuestario.....	16
3. FASES PARA LA ELABORACIÓN PRESUPUESTARIA.....	16

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS EN NEGOCIOS DE RESTAURANTE DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, RESTAURANTE CALICHE’S S.A. DE C.V.

A. GENERALIDADES SOBRE EL DISEÑO.....	19
1. Introducción.....	19
2. Justificación.....	20
3. Objetivos.....	20
B. DESCRIPCION DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS.....	21
a) Esquema Presupuestario.....	21
CASO PRÁCTICO	
1. Presupuestos Estratégicos.....	23
1.1 Objetivos de los Presupuestos Estratégicos.....	23
1.2 Alcance del Presupuesto.....	23
1.3 Normas para su uso y actualización.....	23
2. Presupuesto Táctico.....	24
2.1 Objetivos del Presupuesto.....	24
2.2 Normas para su uso y actualización.....	25
2.3 Alcance del Presupuesto.....	25
Presupuesto Anual 2010.....	26
Presupuesto de Ingresos.....	29
Presupuesto de Egresos.....	32
3. FLUJO DE EFECTIVO.....	42
3.1 Objetivos del Flujo de Efectivo.....	42
3.2 Normas para su uso y actualización.....	42
3.3 Alcance del Flujo de Efectivo.....	43
Flujo de Efectivo Proyectado para año 2010.....	43

C. PLAN DE IMPLEMENTACION PARA LA APLICACIÓN DE TECNICAS
PRESUPUESTARIAS, RESTAURANTE CALICHE'S S.A. DE C.V.

1. Objetivos.....	47
2. Estrategias.....	47
3. Actividades Básicas.....	48
Bibliografía.....	49
ANEXOS.....	
Diagnostico sobre la gestión presupuestaria en negocios de restaurantes dedicados a la venta de mariscos del municipio de san salvador.....	50
Tabulación, análisis e interpretación de datos	57
Cuadros de presupuestos mensuales de ingresos, egresos y flujos de efectivos.	82

RESUMEN

Los restaurantes dedicados a la venta de mariscos, del municipio de San Salvador, representan un sector importante del comercio, contribuyendo al desarrollo económico- social del país, ya que cada uno de estos, ejerce un importante actividad, al proveerle a las personas platos preferidos al paladar, conforme al menú actualizado y según lo determine la competencia.

De acuerdo a la importancia anterior, se realizó un estudio, en el cual fue utilizada una metodología que permitiera la obtención de la información, mediante el diseño de un cuestionario, que fue complementado con la observación personal directa, lo que facilitó la obtención de la información necesaria para el análisis de la situación actual de los restaurantes ubicados en el municipio de San Salvador, en el que se detectaron las principales debilidades, la falta de misión, visión y objetivos claramente definidos, así como también la carencia de una diversidad de herramientas que contribuyan al logro efectivo de los objetivos y metas de las empresas objeto de estudio, ello debido a la falta de personal capacitado para el diseño de estas herramientas.

Con base a la problemática establecida, el grupo de trabajo elaboró para el sector de empresas relacionadas y en particular para el restaurante BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V., el trabajo de investigación titulado “APLICACIÓN DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS EN NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS”, el cual presenta una propuesta que contiene la justificación, los objetivos que se persiguen, así como Presupuestos Estratégicos y Tácticos que necesita toda empresa en las fases de planificación y control y el flujo de efectivo incluyendo un plan para la implementación de las técnicas propuestas, el que se espera constituya un sencillo aporte de solución a la problemática administrativa de los restaurantes dedicaos a la venta de mariscos en el país.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación titulado “ APLICACIÓN DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS EN NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS”, ha sido elaborado con el propósito de proporcionar a la mediana empresa dedicada a la comercialización de mariscos, localizada en el municipio de San Salvador, un conjunto de Presupuestos, incluyendo un Flujo de Efectivo cuya finalidad es servir de apoyo a dichas empresas, ya que éstas carecen de herramientas técnicas administrativas que les permitan realizar una adecuada planificación y control.

El trabajo consta de dos capítulos los cuales se exponen de la siguiente manera: en el capítulo I, se incluye el marco teórico conceptual, en el que se describen las generalidades de la mediana empresa* dedicada a la comercialización de mariscos y el marco de referencia sobre la administración y sobre la aplicación de técnicas presupuestarias.

En el capítulo II, se describen la aplicación propuesta de las técnicas presupuestarias el que contiene su justificación y objetivos; así mismo, en su contenido básico se presentan como principales técnicas presupuestos estratégicos y tácticos y un flujo de efectivo y finalmente, un plan de implementación de las técnicas propuestas, con lo cual se espera contribuir al mejoramiento de la eficiencia de las fases de planificación y control de las empresas en estudio, no dudando que dichas empresas pongan en práctica en el menor tiempo posible, las presentes técnicas y las recomendaciones reflejadas en el diagnóstico descrito en el anexo N° 1.

*<http://www.camarasal.com/pymes.php>

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DE NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA ADMINISTRACION Y EL DISEÑO DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE MARISCOS EN SERVICIO DE RESTAURANTE

1. ANTECEDENTES

Las empresas en general, datan desde tiempos inmemoriales. En un principio los grupos familiares se constituyeron como negocio con el objeto de abastecerse de lo que necesitaban para vivir. En este sentido, tales grupos producían lo que se requería para su alimentación, vestuario, dándose los bienes y servicios. Con el tiempo los miembros de estas unidades productivas se fueron especializando según sus propias habilidades, dando a ello origen al establecimiento de grupos coordinados dedicados a operaciones de construcción, producción de bienes diversos, a la caza, agricultura, etc., intercambiando los excedentes con otras familias que no podían obtenerlo por sus propios medios.

Con el surgimiento de la revolución industrial, estas unidades se transformaron en empresas dedicadas a la producción, comercio y servicios, generándose un incremento en gran escala, lo que contribuye a sí mismo a un mayor consumo, debido a la masificación de la sociedad moderna.

Hoy en día, existe una creciente aparición de empresas en el mundo identificándose dentro de éstas, a micros y pequeñas empresas así como grandes y gigantes unidades o grupos y alianzas empresariales que se dedican a la explotación de los más diversos bienes y servicios que demanda la sociedad en la actualidad, contribuyendo este fenómeno al desarrollo económico y social de los países a nivel mundial. Dentro de este marco, se identifica la mediana empresa, al igual que la micro y pequeña, han contribuido a la generación de múltiples beneficios a la población salvadoreña, localizándose dentro de este conjunto la microempresa negocio de restaurantes dedicados a la venta de mariscos, cuya fecha de apertura de operaciones data del año 1940, estando la propiedad y dirección de la misma influenciada por la existencia de miembros de familia.

2. CONCEPTO

Es notoria la existencia de ciertos criterios utilizados para la conceptualización del tamaño de una empresa, como la cuantía de la inversión en activos, del capital, el número de trabajadores y empleados y hasta otros criterios técnicos aplicados por instituciones gubernamentales y privadas. Para efectos del presente trabajo, se conceptualiza la mediana empresa negocios de restaurantes dedicados a la venta de mariscos, como aquellos cuya inversión en activos totales no excede de un millón de dólares, cuyo nivel de empleo generado no es superior a cien personas en promedio.

3. IMPORTANCIA

La mediana empresa, negocios de restaurantes dedicados a la venta de mariscos, ha venido contribuyendo al desarrollo económico y social: En lo económico estas empresas constituyen una fuente de riqueza para los propietarios o accionistas, con lo cual estas personas encuentran el

camino de su progreso y la realización de sus anhelos, derivándose de esta misma riqueza, las contribuciones fiscales en materias de impuestos directos e indirectos que corresponden al estado.

En materia social, estos establecimientos comerciales permiten la creación de fuentes de trabajo, brindando ocupación a muchos empleados que mediante el pago de salarios, llevan bienestar a los respectivos grupos familiares.

4. CARACTERISTICAS

Los negocios de restaurantes dedicados a la venta de mariscos, en la mayor parte de los casos representa la continuidad de lo que antes fueron pequeñas empresas, heredando buena parte de los problemas y necesidades de aquellas. Específicamente presenta las siguientes características:

- La propiedad y la orientación de las empresas está bajo el dominio de una o más personas que tienen como base un vínculo familiar, que la influencia en gran medida, especialmente en lo relativo a la tendencia a centralizar la mayor parte del trabajo y la toma de decisiones.
- No poseen adecuada capacidad administrativa por lo que frecuentemente tienen problemas en la toma de decisiones, para la coordinación de los recursos disponibles. Así mismo, presentan una debilidad administrativa, reflejada en el hecho de no poseer una adecuada estructura organizativa, que le permita mejorar su eficiencia en la dirección y coordinación general de la administración, ya que en efecto este sector de empresas no tiene una clara definición de propósitos con ausencia de presupuestos, políticas, funciones, y toda una estructura de organización.

5. LOS PROCESOS DE COMPRA- VENTA

Las compras para su abastecimiento o existencia tienen su origen cuando el jefe de restaurante determina periódicamente en base a sus controles y opinión de unidad de venta, las cantidades requeridas para la atención oportuna de la demanda.

El Gerente consulta la disponibilidad de los fondos necesarios, autoriza las requisiciones para la compra a nivel nacional, previa consulta de precios, existencias y calidades requeridas con los proveedores.

El proceso de ventas, se inicia cuando el mesero atiende al cliente mostrándole el menú; el mesero elabora una comanda, para luego cuando el cliente finalice de comer, el mesero elabora una factura y después se indica al cliente, que el pago lo efectúe en la caja mediante la presentación de esta factura.

El cajero ingresa el pago del cliente a través de cheque, efectivo o tarjeta de crédito y luego se le entrega la factura al cliente como comprobante de haber cancelado.

B. MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS EN NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 CONCEPTO

Existen para muchos tratadistas y autores diferentes conceptos y definiciones sobre el significado de presupuestos: Para Cristóbal Del Río González, en términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es: “La Técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas apreciables de hechos y fenómenos aleatorios.”¹

Refiriéndose al Presupuesto como herramienta de la Administración, se define así: “La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.”

Para Schermerhorn un presupuesto es “Un plan que comprende recursos para desarrollar proyectos o actividades”²

En virtud de las definiciones antes mencionadas, el presupuesto es una herramienta administrativa que permite proyectar todas las actividades relacionadas con los gastos, costos e ingresos de una empresa, en un periodo determinado.

¹ Del Río González, Cristóbal. Técnica Presupuestal, México D.F., Editorial Contable y Administrativa 9ª Edición, 1980

² Schermerhorn, John R., Administración, México D.F., Editorial Limusa S.A. de C.V. 1ª Edición, 2002

1.2 IMPORTANCIA

Las organizaciones son parte de un medio económico, en el que predomina la incertidumbre. Por ello, deben planear todas sus actividades si desean seguir en el mercado, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendrán que correr en sus operaciones.

Mientras menos sea el grado de acierto o de predicción, más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez, un mayor número de elementos de control, para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio.

1.3 CARACTERISTICAS

a) De Planeación: Los presupuestos son herramientas importantes de la planeación, los cuales se apoyan en los programas, dado que al establecerlos se toma en cuenta lo programado para cierto periodo, derivándose de ello, el tiempo necesario para realizar un presupuesto. También, se le considera una herramienta de control, que se utiliza para comparar lo realizado con lo programado.

b) De formulación: 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 sus aspectos; por lo tanto, la adopción de una Técnica Presupuestaria no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicando a todo tipo de empresas; además el presupuesto no

es solo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso de las operaciones pasadas de la empresa en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la planeación, coordinación, y control de funciones.

c) De presentación: De acuerdo con las normas Contables y Económicas, los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (pública o privada), tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (periodo, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

d) De aplicación: Elasticidad y criterio: Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos, aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades y el ciclo económico.

1.4 PRINCIPIOS

a) Orientación hacia las metas

Implica la aceptación del concepto de dirección por objetivos. Es decir, se trabaja en base a metas, existe participación dentro de las empresas, situación que no se promueve en la administración tradicional. Además, se da una cuantificación de las metas con la ayuda de los empleados.

b) Comunicación plena

Persigue la participación plena de todo el personal de la empresa.

c) Expectativas realistas

Persigue evitar el conservadurismo indebido y el optimismo irracional, para evitar esto la empresa debe realizar análisis técnicos.

d) Oportunidad

Especifica que debe haber calendarización de todas las actividades presupuestarias. Como lo son: Diagramas de Gantt, PERT, entre otros. Lo normal es que las empresas hagan su presupuesto en diciembre.

e) Aplicación Flexible

Persigue la no existencia de camisas de fuerza, los presupuestos deben ajustarse, es por ello que generalmente estos se revisan mensualmente, permitiendo así ajustar los objetivos y estrategias de la empresa.

f) Vigilancia continuada

Este principio debe establecerse para poseer acciones correctivas inmediatas y para proporcionar la base para una presupuestación efectiva en el futuro. El presupuesto, es un instrumento que lo deben conocer todos los miembros de la empresa.

g) Reconocimiento individual y colectivo

Constituye el principio humano del presupuesto, ya que debe hacérseles sentir al personal de la empresa que la función que realizan dentro de la misma, es de mucho valor y que de esta forma contribuyen al logro de los objetivos.

1.5 CLASIFICACION

Los presupuestos se clasifican de acuerdo a sus características, por su uso y finalidad, de la siguiente manera:

- a) Por el tipo de empresa
 - i. Públicos
 - ii. Privados

- b) Por su contenido
 - i. Principales
 - ii. Auxiliares

- c) Por su forma
 - i. Flexibles
 - ii. Fijos

- d) Por su duración
 - i. Cortos, < ó = Año
 - ii. Largos, > a un Año

- e) Por la técnica de valuación
 - i. Estimados
 - ii. Estándar

- f) Por su reflejo en los estados financieros
 - i. De situación Financiera
 - ii. De resultados
 - iii. De Costos

- g) Por su finalidad
 - i. De promoción
 - ii. De aplicación
 - iii. Por programas
 - iv. De fusión
 - v. De trabajo

- h) De trabajo
 - i. Planeación
 - ii. Formulación (Parciales y previos)
 - iii. Aprobación
 - iv. Definitivo
 - v. Maestro o tipo

- i) Por su función³
 - i. Operativos
 - ii. Financieros

³ TRABAJO DE INVESTIGACION, PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL, Menjivar Quijada, Yolanda Marisol, Abril 2004

2. TECNICAS PRESUPUESTARIAS

2.1 CONCEPTO

Las técnicas son el conjunto de procedimientos utilizados para desarrollar su actividad, que pueden provenir de la experiencia o de las investigaciones realizadas en el desarrollo de su trabajo.⁴

2.2 IMPORTANCIA

Hoy en día las empresas se desenvuelven en un entorno de incertidumbre y por tanto de inseguridad, en el logro de sus objetivos, debido a que se ve afectada por factores externos, que muchas veces no puede controlar, y es por ello que las empresas deben apoyarse en una herramienta que les permita planificar sus costos, gastos e ingresos y así aumentar el grado de acierto y seguridad en cada decisión a tomar.

Es ese sentido, una Técnica Presupuestaria se convierte en la herramienta, que le permite llevar a cabo de manera efectiva el control de los tres elementos antes mencionados. Por otra parte, mediante el uso de esta técnica se puede planificar con bases consistentes, ya que los objetivos son determinados en forma cuantitativa, con sus respectivas dimensiones de tiempo, permitiendo establecer estrategias de acuerdo con los objetivos.

Asimismo, al realizar comparaciones entre los resultados reales y los proyectados, se ejerce un efectivo control, determinando cuales han sido las causas de las variaciones, para establecer

⁴<http://idalba.wordpress.com>

si es necesario que se tomen medidas correctivas, que logren los resultados esperados.

El proceso de planificación presupuestaria de la empresa, varía dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, de manera general, se puede afirmar que consiste en un proceso integrado de acuerdo a la secuencia de actividades que se señalan a continuación:

La dirección general o estratégica de la empresa, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar los planes, programas y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área funcional, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa.

A partir de las directrices recibidas, y aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos enmarcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar los planes. A través de fases interactivas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables, supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos con base a la actividad que se va a desarrollar. Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento, para conocer la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones.

2.3 CARACTERISTICAS

Una Técnica Presupuestaria se considera abierta, por el hecho de relacionarse con todas las partes componentes de la empresa, recibiendo información y proporcionando resultados como instrumento de planificación y control, sus principales características son:

- a) Lo conforman todos los presupuestos tanto los operativos como los financieros, lo que permite dar una idea general de los costos, gastos e ingresos de cada una de las actividades empresariales.
- b) Permite planificar las actividades y controlarlas para asegurar la efectividad y el logro de ellas.
- c) Existe interacción continua entre sus elementos; ya que la elaboración de uno de ellos, es la base para la elaboración de otro.
- d) Al modificar uno de sus elementos, sufre alteraciones en todas sus técnicas.
- e) Busca el equilibrio, adquiriendo información de cada una de las áreas organizativas de la empresa y proporcionando los resultados esperados.
- f) Debe recibir retroalimentación de todas las áreas organizativas, ésta consiste en obtener información que le indique si está alcanzando el equilibrio o si necesita ajustes.

2.4 VENTAJAS

a) De planeación

- i. Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimientos de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.

- ii. Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.
- iii. Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas etc.)
- iv. Influye para utilizar al máximo el capital propio y prever necesidades oportunamente.

b) De organización

- i. Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.
- ii. Obliga a establecer en la entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

c) De coordinación

- i. Se establecen flujos de operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la entidad.
- ii. Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colaboren de forma unánime para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

d) De dirección

Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

e) De control

- i. Es un medio para soportar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento de vigilancia y supervisión.
- ii. Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los límites presupuestados.
- iii. Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.
- iv. Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

v. Delimita responsabilidades en todos los niveles.

f) De personal

i. Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.

ii. Simplifica la función de dirección y autoridad.

iii. Elimina la responsabilidad de juicio individual erróneo.

iv. El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

En general, las ventajas del control presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomar decisiones oportunas para obtener superaciones.

2.5 LIMITACIONES

a) Está basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia y pérdida en el poder adquisitivo de la moneda.

b) Es un costo, cuando es llevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.

c) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, sustituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de

acción y decisión.

2.6 PRINCIPALES CAUSAS DEL FRACASO PRESUPUESTARIO

Entre las principales causas del fracaso presupuestario destacan las siguientes:

- a) No poseer el suficiente conocimiento de la empresa, lo cual es necesario para la elaboración de los presupuestos.
- b) Desconocimiento de los planes o políticas que rigen a la empresa.
- c) Inadecuada administración, dirección, y control.
- d) Falta de flexibilidad.
- e) Su instalación fue muy rápida.
- f) Se esperaba demasiado de la técnica, o resultados, inmediatos.
- g) Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
- h) Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.
- i) Falta de revisión y corrección de las estimaciones.
- j) Mala organización y coordinación general.

3. FASES PARA LA ELABORACIÓN PRESUPUESTARIA

a. Planeación

Todo acto debe de ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar, es elegir la persona o personas que se harán cargo de todo el presupuesto, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos: Recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento e integración, en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

b. Formulación

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, global del presupuesto.

c. Aprobación

Es la Dirección General de la empresa, quien aprueba los presupuestos después de haber sido formulados; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

d. Ejecución y coordinación

El trabajo de llevar a cabo los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y métodos, de la misma forma se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

e. Control

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observación, y vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- Localizar el área del problema.
- Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y funcionarios de dicha área.
- Analizar la situación del trabajo, el flujo, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- Entablar pláticas con el funcionario en línea.
- Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoría Interna.
- Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
- Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas, y la forma en que se obtuvieron.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con el objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y modificarse el presupuesto.

CAPITULO II

APLICACIÓN DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS EN NEGOCIOS DE RESTAURANTE DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, RESTAURANTE BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V.

A. GENERALIDADES SOBRE EL DISEÑO

1. Introducción

En este capítulo se describe el diseño de las Técnicas Presupuestarias que se propone para la mediana empresa comercializadora de mariscos del municipio San Salvador, caso práctico Restaurante BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V., cuya ubicación de la casa matriz es en la Colonia Escalón y cuenta con tres sucursales ubicadas en: Colonia La Mascota, Santa Tecla y en carretera al puerto de La Libertad, lo cual ha sido elaborado con el propósito de mejorar la gestión administrativa y por consiguiente, la prestación de servicio al cliente, considerándose de importancia la necesidad de que se implante el diseño, ya que con el mismo se propone contribuir a la solución de algunos problemas, que inciden en las fases de planificación y control.

Concretamente la aplicación de Técnicas Presupuestarias que se proponen contienen entre sus elementos, Plan Estratégico (o de Largo Alcance), Plan Táctico (o de Corto Plazo) y Flujo de Efectivo, reflejando cada uno de ellos los objetivos y metas para su uso y actualización, los cuales han sido elaborados con base a las necesidades y requerimientos que existen en las ramas de empresas en estudio, sin perder de vista la sencillez de las herramientas.

Se presenta, así mismo, una guía para la implementación de las Técnicas Presupuestarias y el detalle de cada uno de sus elementos (descritos en el Anexo N° 3), con el objeto de facilitar su puesta en marcha, esperando con este esfuerzo que el restaurante BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V. y en especial las demás empresas del ramo relacionado, puedan beneficiarse del diseño que se propone.

2. Justificación

El diseño de las Técnicas Presupuestarias propuesto se ha elaborado como antes se dijo, en función de las necesidades y problemas existentes, que fueron identificados en el Diagnóstico, en el que se determinó la ausencia de Técnicas Presupuestarias, que ayuden a las empresas a mejorar su gestión administrativa, ya que en efecto no cuentan con el personal capacitado para el diseño de las mismas.

Por lo tanto, el diseño contiene las diferentes herramientas básicas en materia de Planificación y Control, que se consideran adecuadas a las necesidades de la empresa las cuales facilitan la toma de decisiones y apoyan a la gerencia a enfrentar los diferentes problemas en la gestión de la liquidez.

3. Objetivos

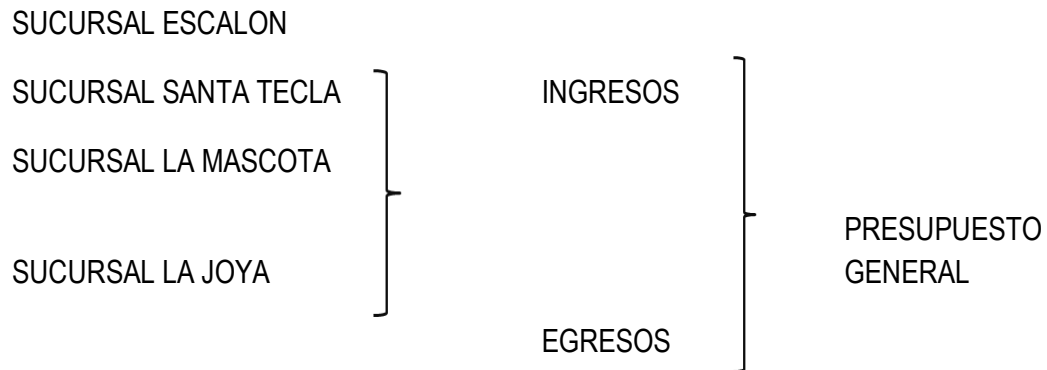
Los objetivos esenciales que se pretenden lograr con la implementación de Técnicas Presupuestarias antes relacionadas, se mencionan a continuación:

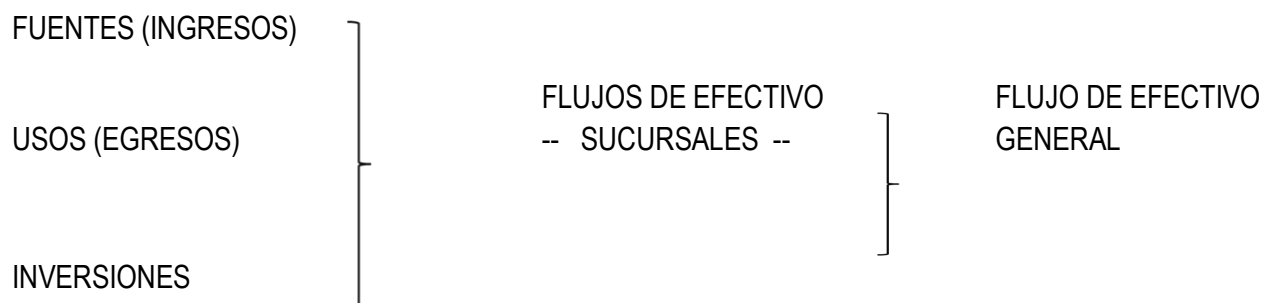
- Proporcionar al restaurante BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V., las herramientas presupuestarias básicas, que mediante su aplicación le ayuden a mejorar las fases de planificación y control.
- Brindar un instrumento de apoyo administrativo, que le permita ordenar las actividades y operaciones en el menor tiempo posible.
- Facilitar al personal ejecutivo y administrativo y de operaciones, el desarrollo y conocimiento de las diferentes tareas, que se realizan en la empresa, especialmente en las tareas de compra y de venta.

B. DESCRIPCION DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS

Dentro de su uso y aplicación sobre las Técnicas Presupuestarias del caso práctico se tiene lo siguiente para una mejor interpretación de su estructura:

a) ESQUEMA PRESUPUESTARIO BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V.





Considerando la inflación acumulada que equivale al 1.90% en los últimos nueve meses, y que de alguna manera ha sido influenciada por los efectos negativos de la recesión económica a nivel internacional, creemos que la situación mejorara para el siguiente año 2010, siempre y cuando no ocurra ningún efecto negativo imprevisto o de catástrofe, que puede cambiar cualquier presupuesto elaborado.

INFLACION

EL SALVADOR	
Octubre 2009	-0,4 %
(Septiembre 2009	-0,2 %)
Enero-Octubre 2009	1,9 %
Ultimos 12 meses	3,3 %
Enero-Diciembre 2008	5,5 %

Fuente: Banco Central de Reserva (BCR).

CASO PRÁCTICO

1. PRESUPUESTOS ESTRATEGICOS

1.1 Objetivos de los Presupuestos Estratégicos

- Proporcionar información a directivos, jefes de restaurante de cada una de las sucursales y otros usuarios de la información financiera, como el área de contabilidad.
- Proporcionar información a las entidades bancarias, para la realización de préstamos solicitados para la compañía.
- Dar a conocer a los directivos, gerencia y personal involucrado, los cambios o modificaciones que se generen durante el desarrollo del presupuesto.
- Servir de guía de referencia y medio de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

1.2 Alcance del Presupuesto

El presupuesto estratégico comúnmente abarcara tres o más años en el futuro¹ por lo que para la empresa BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V., será de mucho beneficio contar con este tipo de proyección.

1.3 Normas para su uso y actualización

Con el objeto de garantizar el seguimiento y efectividad en la aplicación de Técnicas Presupuestarias, se presentan las siguientes normas:

¹ Presupuestos (Planificación y Control de Utilidades) de Glenn A. Welsch Pag. 37 Quinta Edición.

- El presupuesto estratégico, debe ser aprobado y apoyado por la gerencia de la empresa, con la finalidad de que sea del conocimiento del personal involucrado.
- La implementación del presupuesto, será obligatorio para todas las sucursales que conforman la empresa.
- La unidad encargada de la actualización del contenido del presupuesto estratégico de la empresa, será con el apoyo de los jefes de las sucursales.
- El presupuesto estratégico deberá ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año, a fin de incorporar los cambios necesarios.

En este caso práctico nos enfocaremos en el presupuesto Tático por lo que mas adelante desarrollamos ampliamente este tipo de presupuesto, ya que esta investigación se realizó para un periodo específico, que es el año 2010.

2. PRESUPUESTO TACTICO

2.1 Objetivos del Presupuesto

- Proporcionar al restaurante CALICHE'S S.A. DE C.V. una herramienta básica que contribuya al desarrollo de las fases de planificación y de control.
- Servir de guía para una adecuada orientación de las personas que utilizaran dicho presupuesto

2.2 Normas para su uso y actualización

- Proporcionar copias del manual táctico al personal involucrado a fin de que estos conozcan el desarrollo del mismo.
- La gerencia general deberá revisar por lo menos una vez al año la implementación del presupuesto táctico.

2.3 Alcance del presupuesto

El presupuesto táctico diseñado para la empresa CALICHE´S S.A. DE C.V. será detallado y comprenderá el horizonte de tiempo de un año¹.

PRESUPUESTO TACTICO PARA EL EMPRESA BELLOS HORIZONTES, S.A. DE CV.

Antes de llevar a cabo el sistema presupuestario es importante planificar las actividades, los recursos y el

Tiempo necesario para formularlo, ejecutarlo y controlarlo de forma tal que permita alcanzar los objetivos de la empresa, es aquí donde se determina quienes serán los responsables de todo el proceso en donde tendrán que estar involucrados el Administrador, Contador General y un Auxiliar, así como los jefes de restaurantes quienes son los que suministrarán una valiosa información para la formulación del mismo.

Los siguientes supuestos básicos, permitirán comprender con mayor facilidad el desarrollo de los presupuestos que conforman el sistema presupuestario propuesto:

¹ Presupuestos (Planificación y Control de Utilidades) de Glenn A. Welsch Pag. 37 Quinta Edición.

- 1) El año del periodo presupuestario será el 2010.
- 2) El precio de venta del menú no variará durante el periodo presupuestario.
- 3) Los gastos de venta y administración aumentarán en relación a los volúmenes de ventas que se estiman obtener.
- 4) No se planea incrementar la mano de obra para el periodo presupuestario.
- 5) Se considera que inflación no influye significativamente en comportamiento de presupuesto.
- 6) Situación económica mejor que la actual.

En el siguiente cuadro se muestra la elaboración de un presupuesto táctico para la empresa Bellos Horizontes, S.A. de C.V. el cual se presenta de una forma trimestral y es el resultado de una serie de procedimientos empleados en la obtención de información y en la elaboración de dicho presupuestos.

BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO ANUAL 2010

(En dólares de los Estados Unidos de America \$)

Cuadro	DETALLE	1ER. TRIMEST.	2DO. TRIMEST.	3ER. TRIMEST.	4TO. TRIMEST.	TOTAL
1.1	INGRESOS					
	SUCURSAL ESCALON					
1.1.1	Productos del menú	143,046.68	124,645.54	119,630.08	143,322.56	530,644.85

	SUCURSAL SANTA TECLA					
1.1.1	Productos del menú	160,690.56	165,788.92	149,137.57	128,764.51	604,381.56
	SUCURSAL LA MASCOTA					
1.1.1	Productos del menú	191,223.07	200,634.83	171,404.68	172,788.34	736,050.93
	SUCURSAL LA JOYA					
1.1.1	Productos del menú	49,128.42	49,371.52	44,739.01	46,237.94	189,476.89
	TOTAL DE INGRESOS	544,088.74	540,440.80	484,911.33	491,113.35	2,060,554.22
1.2	EGRESOS					
	SUCURSAL ESCALON					
1.2.1	Materia Prima	84,674.10	74,587.10	71,137.95	84,076.70	314,475.85
1.2.2	Mano de Obra	12,014.25	12,014.25	12,014.25	12,014.25	48,057.00
1.2.3	Costos Indirectos	22,846.04	23,186.04	22,831.04	23,131.04	91,994.17
	Subtotal	119,534.39	109,787.39	105,983.24	119,221.99	454,527.02
	SUCURSAL SANTA TECLA					0.00
1.2.1	Materia Prima	97,232.80	99,187.10	89,522.85	77,349.90	363,292.65
1.2.2	Mano de Obra	9,968.25	9,968.25	9,968.25	9,968.25	39,873.00
1.2.3	Costos Indirectos	23,440.67	23,780.67	23,425.67	23,725.67	94,372.68
	Subtotal	130,641.72	132,936.02	122,916.77	111,043.82	497,538.33
	SUCURSAL LA MASCOTA					
1.2.1	Materia Prima	115,667.70	115,649.25	109,487.35	109,736.85	450,541.15
1.2.2	Mano de Obra	10,754.25	10,754.25	10,754.25	10,754.25	43,017.00
1.2.3	Costos Indirectos	25,395.72	25,735.72	25,380.72	25,680.72	102,192.87

	Subtotal	151,817.67	152,139.22	145,622.32	146,171.82	595,751.02
	SUCURSAL LA JOYA					
1.2.1	Materia Prima	27,243.00	27,272.20	25,251.60	26,446.20	106,213.00
1.2.2	Mano de Obra	4,934.25	4,934.25	4,934.25	4,934.25	19,737.00
1.2.3	Costos Indirectos	14,060.19	14,134.19	14,045.19	14,224.19	56,463.77
	Subtotal	46,237.44	46,340.64	44,231.04	45,604.64	182,413.77
	Imprevistos (1% sobre Total Egresos)	4,482.31	4,412.03	4,187.53	4,220.42	17,302.30
	TOTAL DE GASTOS	452,713.53	445,615.30	422,940.91	426,262.69	1,747,532.44
	RESULTADO DE GASTOS E INGRESOS	91,375.20	94,825.50	61,970.43	64,850.66	313,021.79

En el presente cuadro se observan los resultados del presupuesto anual 2010 por trimestre para el restaurante de venta de mariscos el cual se elaboró por sucursal tomando en cuentas para los ingresos los precios del menú y una proyección de ventas, así como para los gastos se tomaron en cuentas en el consumo de productos, el personal utilizado para llevar hasta la mesa el producto y los otros gastos necesarios para el desarrollo de todas las actividades. A la vez del total de los gastos se considera un 1% para gastos no contemplados o que puedan surgir de imprevistos. En Anexo 3 (Cuadro No. 1) se explica con mayor detalle en forma mensual los datos presupuestados y como se obtuvieron las cifras.

Como se observa los resultados de los dos primeros trimestres se visualizan mas favorables que los últimos dos, ya que se ha considerado el periodo de semana santa y el mundial de Sudáfrica 2010 que se espera influya de buena manera en los resultados a obtener.

PRESUPUESTO DE INGRESOS 2010

(En dólares de los Estados Unidos de America \$)

Cuadro	DETALLE	1ER. TRIM.	2DO. TRIM.	3ER. TRIM.	4TO. TRIM.	TOTAL
1.1	INGRESOS					
	SUCURSAL ESCALON					
1.1.1	Ceviches	14,408.22	12,554.79	12,049.61	14,436.01	53,448.63
1.1.2	Cocteles	16,308.95	14,211.01	13,639.19	16,340.40	60,499.55
1.1.3	Cocteles mixtos	36,040.51	31,404.35	30,140.71	36,110.01	133,695.58
1.1.4	Carnes	26,973.33	23,503.55	22,557.82	27,025.35	100,060.05
1.1.5	Mariscos	31,811.48	27,719.34	26,603.98	31,872.84	118,007.63
1.1.6	Bebidas	9,843.25	8,577.04	8,231.92	9,862.23	36,514.44
1.1.7	Varios	3,782.67	3,296.08	3,163.45	3,789.96	14,032.15
1.1.8	Menu niños	3,878.27	3,379.38	3,243.40	3,885.75	14,386.81
	SUCURSAL SANTA TECLA					
1.1.1	Ceviches	16,313.71	16,831.31	15,140.83	13,072.50	61,358.35
1.1.2	Cocteles	18,687.15	19,280.05	17,343.62	14,974.38	70,285.20
1.1.3	Cocteles mixtos	40,016.67	41,286.31	37,139.64	32,066.15	150,508.77
1.1.4	Carnes	29,849.57	30,796.63	27,703.51	23,919.05	112,268.76
1.1.5	Mariscos	36,154.99	37,302.11	33,555.60	28,971.71	135,984.41
1.1.6	Bebidas	11,060.30	11,411.22	10,265.11	8,862.83	41,599.46
1.1.7	Varios	4,250.37	4,385.22	3,944.78	3,405.90	15,986.28

1.1.8	Menu niños	4,357.79	4,496.06	4,044.49	3,491.99	16,390.33
	SUCURSAL LA MASCOTA					
1.1.1	Ceviches	19,844.67	20,821.40	17,787.96	17,931.55	76,385.58
1.1.2	Cocteles	22,459.14	23,564.55	20,131.47	20,293.98	86,449.13
1.1.3	Cocteles mixtos	49,260.65	51,685.20	44,155.27	44,511.71	189,612.83
1.1.4	Carnes	35,844.51	37,608.73	32,129.58	32,388.94	137,971.76
1.1.5	Mariscos	43,267.63	45,397.21	38,783.37	39,096.45	166,544.67
1.1.6	Bebidas	11,554.04	12,122.71	10,356.58	10,440.18	44,473.51
1.1.7	Varios	4,440.11	4,658.64	3,979.93	4,012.06	17,090.75
1.1.8	Menu niños	4,552.33	4,776.39	4,080.53	4,113.47	17,522.71
	SUCURSAL LA JOYA					
1.1.1	Ceviches	5,947.50	5,935.33	5,433.94	5,639.26	22,956.02
1.1.2	Cocteles	6,373.87	6,360.82	5,823.49	6,043.53	24,601.71
1.1.3	Cocteles mixtos	14,008.52	14,311.59	12,655.68	12,948.53	53,924.31
1.1.4	Carnes	9,965.91	9,945.52	9,105.37	9,449.41	38,466.22
1.1.5	Mariscos	11,731.43	11,707.42	10,718.43	11,123.43	45,280.71
1.1.6	Bebidas	623.57	622.29	569.72	591.25	2,406.82
1.1.7	Varios	231.95	243.36	207.91	209.59	892.80
1.1.8	Menu niños	245.69	245.18	224.47	232.95	948.30
	TOTAL DE INGRESOS	544,088.74	540,440.80	484,911.33	491,113.35	2,060,554.22

(Para ver detalle y explicación mensual por sucursal ir a Anexo 3)

Este cuadro presenta la proyección de ingresos trimestrales para el año 2010 en las diferentes agrupaciones por especialidad que se ofrecen en el menú de los restaurantes de ventas de mariscos. El presupuesto de ingresos se elaboró considerando el producto ofrecido mediante los diferentes precios proporcionados en la carta del restaurante, haciendo una proyección de ventas y considerando factores obtenidos de los estados financieros 2008 y 2009.

Se obtuvo un total de ingresos proyectados para el año 2010 de \$ 2,060,554.22 con lo cual se pretende superar en un 9.% el ingreso del año 2008 que asciende a la cantidad de \$ 1,887,360.00.

Un ejemplo de cómo se proyectaron los ingresos de la especialidad de los Ceviches con sus diferentes opciones se presenta a continuación: Se proyectó una venta mensual para el mes de enero de 2750 platos que ascienden a un valor de \$ 18,928.20, los cuales se distribuyeron en las diferentes sucursales en base a un número de platos estimado.

Estimación de partida CEVICHEs

CONCEPTOS	Precios	VENTA UNIDADES					TOTAL VENTA
		OPCIONES	PROMEDIO	Escalón	Santa Tecla	La Mascota	
Pescado	\$5.65	150	200	201	25	576	\$3,254.40
Camarón	\$6.35	100	158	168	64	490	\$3,111.50
Pescado y camarón	\$6.40	135	185	210	37	567	\$3,628.80
Pescado, camarón y pulpo	\$8.75	123	156	175	48	502	\$4,392.50
Calamar	\$6.40	75	87	134	44	340	\$2,176.00
Pulpo	\$8.60	50	66	102	57	275	\$2,365.00
TOTAL						2750	\$18,928.20

Para los siguientes meses se aplicó un factor tomado de los datos extraídos de los estados financieros mensuales anteriores para no dejar de lado las posibles variaciones de venta por temporadas altas y bajas. En cuadros 1.1.x que se anexan se muestra con mayor detalle como se obtuvieron estas cifras de una forma mensual.

El mismo proceso se efectuó para las demás opciones del menú, lo cual llevo a conformar en total de los ingresos que se esperan percibir para el año 2010.

RESTAURANTE BELLOS HORIZONTES S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE EGRESOS 2010

(En dólares de los Estados Unidos de America \$)

Cuadro	DETALLE	1ER. TRIM.	2DO. TRIM.	3ER. TRIM.	4TO. TRIM.	TOTAL
1.2.1	Materia Prima					
1.2.1.1	Mariscos	224,005.20	216,311.00	206,372.20	207,353.30	854,041.70
1.2.1.2	Carnes	80,005.25	79,808.25	70,400.50	71,216.00	301,430.00
1.2.1.3	Bebidas	20,807.15	20,576.40	18,627.05	19,040.35	79,050.95
1.2.2	Mano de Obra					
1.2.2.1	Cocineras	12,969.00	12,969.00	12,969.00	12,969.00	51,876.00
1.2.2.2	Meseros	24,702.00	24,702.00	24,702.00	24,702.00	98,808.00

1.2.3	Costos Indirectos					
1.2.3.1	Personal Administrativo	15,540.00	15,540.00	15,540.00	15,540.00	62,160.00
1.2.3.2	Servicios Generales	6,060.00	6,060.00	6,060.00	6,060.00	24,240.00
1.2.3.3	Prestaciones Laborales	14,446.12	14,446.12	14,446.12	14,446.12	57,784.47
1.2.3.4	Energía Eléctrica	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	21,600.00
1.2.3.5	Agua	870.00	870.00	870.00	870.00	3,480.00
1.2.3.6	Vigilancia	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	28,800.00
1.2.3.7	Alquileres	17,358.75	17,358.75	17,358.75	17,358.75	69,435.00
1.2.3.8	Material de Limpieza	2,494.00	2,403.00	2,494.00	2,648.00	10,039.00
1.2.3.9	Papelería	1,599.00	1,559.00	1,539.00	1,739.00	6,436.00
1.2.3.10	Gas Propano	3,360.00	3,360.00	3,360.00	3,360.00	13,440.00
1.2.3.11	Teléfono Fijo	1,620.00	1,620.00	1,620.00	1,620.00	6,480.00
1.2.3.12	Publicidad	1,575.00	2,800.00	1,575.00	2,300.00	8,250.00
1.2.3.13	Atenciones al Personal	7,170.00	7,170.00	7,170.00	7,170.00	28,680.00
1.2.3.14	Impuestos	1,049.75	1,049.75	1,049.75	1,049.75	4,199.02
	Imprevistos (1% sobre Subtotal de Egresos)	4,482.31	4,412.03	4,187.53	4,220.42	17,302.30
	Total de Egresos	452,713.53	445,615.30	422,940.91	426,262.69	1,747,532.44

(Para ver detalle y explicación mensual por sucursal ir a Anexo 3)

1.2 EGRESOS

Este rubro del área presupuestaria de la empresa corresponde a desembolsos por bienes directos e indirectos en la venta de Mariscos y además de servicios recibidos, para la satisfacción completa del cliente. El detalle de conformación de este rubro es el siguiente:

1.2.1 Materia Prima

En la empresa BELLOS HORIZONTES, el producto final de la preparación de mariscos, carnes y adiciones de productos ya elaborados como lo son las bebidas; además los platos servidos a los clientes es el resultado de aplicarle una serie de procesos a cada uno de los mariscos y carnes, por lo que en el valor o costo final del producto está incluido el costo individual de cada materia prima y el valor del proceso o procesos aplicados.

La materia prima es quizás uno de los elementos más importantes a tener en cuenta para el manejo del costo final. **El valor del producto final**, está compuesto en buena parte por el valor de las materias primas incorporadas.

1.2.1.1 Mariscos

Dentro de los mariscos tenemos: Calamar, pescado dorado, caracol, pulpo, camarón, conchas, mejillones, jaibas y almejas. En el detalle del cuadro se tomo inicialmente la información estadística de compras de la empresa por cada sucursal, luego desarrollando en cada mes conforme a factores externos que cambian los resultados de compras como lo son las festividades, semanas de vacaciones, falta de mariscos por veda, etc.

1.2.1.2 Carnes

El detalle de este rubro contiene para la disposición de venta lo siguiente: Pechuga deshuesada, Costilla De Cerdo, Chorizos, Gallinas, Pechuga Con Hueso y Lomo De Aguja. La empresa a pesar de disponer en cada sucursal la especialidad la cual es Mariscos, las carnes son platillos adicionales que también tienen demanda.

1.2.1.3 Bebidas

Las bebidas son un agregado a la venta que presenta la compañía ya que es un acompañamiento a cada platillo degustado por los clientes. Dentro de las bebidas como endulzadas y alcohólicas que ofrece BELLOS HORIZONTES, se tiene: Jugo De Limón, Barena, Suprema, Golden, Pilsener, Heineken, Corona, Sodas, Agua, Agua De Coco y Te Lipton.

1.2.2 Mano de Obra

La mano de obra considerada para la presupuestación de la compañía se tomó a un grupo de personas que se relacionan directamente en la preparación y entrega de los platillos a cada uno de los clientes y que estos queden satisfechos por el servicio que se presta.

1.2.2.1 Cocineras

Para la preparación de los platillos de BELLOS HORIZONTES, en cada una de las sucursales se necesita el siguiente personal:

Personal/ Sucursal	ESCALON	SANTA TECLA	LA MASCOTA	LA JOYA	TOTAL
Jefe de Cocina	1	1	1	1	4
Cocineras	3	2	3	2	10
Pasadoras	2	1	2	1	6
TOTAL	6	4	6	4	20

Este personal será contratado manteniendo los sueldos que según los Decretos Legislativos 133, 134, 135 y 136 del 19 de Diciembre de 2008, Diario Oficial 241 y tomo 381 del 22 de Diciembre de 2008. Manteniendo un salario superior al mínimo y además sin tomar en cuenta que cada una de estas personas tendrán derecho a una porción de propinas que sean recolectadas en la facturación que se presenta a cada cliente.

1.2.2.2 Meseros

Para la entrega de los productos hasta la mesa donde cada cliente disfruta de su comida se necesitaran las siguientes personas en cada sucursal:

Personal/ Sucursal	ESCALON	SANTA TECLA	LA MASCOTA	LA JOYA	TOTAL
Jefe de Meseros	1	1	1	1	4
Meseros Permanentes	10	9	8	3	30
Meseros Eventuales	7	6	7	2	22
TOTAL	18	16	16	6	56

Al igual que en las cocineras los sueldos serán conforme a los Decretos Legislativos antes mencionados y por lo que no se considera un cambio salarial, esto también debido a que los meseros cuentan con una porción de las propinas, lo cual compensa la remuneración de estos.

1.2.3 Costos Indirectos

1.2.3.1 Personal Administrativo

Las actividades internas de documentación y trámites de la empresa para llevar a cabo las actividades de venta se necesitaran en la administración el siguiente personal:

CANTIDAD	CARGO	SUELDO
1	Gerente General	\$ 1,000.00
3	Contador	\$ 1,300.00
4	Jefe de Restaurante	\$ 2,800.00
1	Secretaria	\$ 280.00
		\$ 5,380.00

Dentro del cargo de contadores, se tomara en cuenta un Contador General que tendrá como sueldo \$ 500.00 y dos Auxiliares de contabilidad con sueldos de \$ 400.00 cada uno. En el cuadro presentado se detalla un monto fijo mensual, aunque esto se determino para poder realizar una distribución por egreso de sucursal, al igual que el Gerente General y la Secretaria, no así los jefes de Restaurante que cada uno tendrá un sueldo diferente.

1.2.3.2 Servicios Generales

Se estableció un monto fijo para el detalle de las personas encargadas de Servicios Generales y se detallan así:

Personal/ Sucursal	ESCALON	SANTA TECLA	LA MASCOTA	LA JOYA	TOTAL
Cajera	1	1	1	1	4
Mensajero	1	1	1	1	4
Jefe de Mantenimiento	1	1	1	1	4
TOTAL	3	3	3	3	12

Los sueldos cancelados se harán de acuerdo a la capacidad y desempeño de cada uno, tomando en cuenta además los Decretos Legislativos antes mencionados, es decir no menor a lo ya establecido.

1.2.3.3 Prestaciones Laborales

Para determinar el ISSS Patronal se ha realizado la suma del resultado de multiplicar cada uno de los sueldos por 7.5% correspondiente a cancelar por cada trabajador de la empresa. En AFP Patronal se ha realizado el mismo mecanismo del ISSS, lo único es que aquí se multiplica por 6.75% aplicado a cada sueldos de los empleados por sucursal.

En el rubro de Vacaciones e Indemnizaciones se ha tomado una cuota fija para todo el año debido a que no existen fechas determinadas de inicio de cada empleado para establecer un monto exacto y además se considero que mensualmente se llevan a cabo estos casos y es variable.

1.2.3.4 Energía Eléctrica

En este rubro se mantienen los saldos mensuales ya que las condiciones de pago fluctúan y se compensan entre cada uno de los meses, por lo que se toma al inicio el monto cancelado del mes anterior. Lo antes mencionado será aplicado a cada una de las sucursales.

1.2.3.5 Agua

El agua será considerada tanto potable como purificada en cada una de las sucursales, tomando como parámetro el consumo utilizado para: Lavar utensilios de cocina, Platos en la cual se sirve la comida, Limpieza de los restaurantes, servicios generales y consumo de agua para empleados.

1.2.3.6 Vigilancia

La vigilancia en cada sucursal es muy importante tanto para la seguridad de estas como de cada cliente que ingresa a disfrutar de los platillos que ofrece BELLOS HORIZONTES,. Por lo que se toma como parámetro el pago a una compañía de seguridad de 7 vigilantes en total con un costo de \$ 350.00 cada uno y serán ubicados 2 en cada sucursal excepto en La Joya que solo será uno.

1.2.3.7 Alquileres

Los locales que la compañía son totalmente arrendados, por lo que según la estadística de pago de años anteriores no se ha tenido algún cambio en los canon por lo que se maneja un mismo valor mensual y por cada sucursal.

1.2.3.8 Material de Limpieza

Dentro de este rubro se han tomado una serie de artículos necesarios para que cada restaurante se mantenga limpio y llamativo para los clientes. No se ha tomado en cuenta usar los servicios de compañías que se dedican a la limpieza de las empresas ya que dentro de las actividades de los meseros se encuentra el realizar una limpieza general antes de abrir el restaurante. Los montos tomados de estos materiales han sido de estadísticas de meses anteriores y además detallado por cada una de las sucursales y por cada mes según las necesidades que requiera suplir.

1.2.3.9 Papelería

Mensualmente cada sucursal mantiene un gasto fijo por compra de papelería ya que se utilizan productos que se consumen rápido y que no puede mantenerse mucho producto inventariado y lo cual es: Cinta Tmu 950 Erc-31, Papel 69,5mm Tmu 950, Papel 76 Mm Tmu 950, Papel 69,5mm Tmv220, Cinta Para Fax Upx200, Globos, Tinta Para Impresor Canon Ip1000, entre otros.

El detalle es reflejado mensualmente por cada sucursal; hay que tomar en cuenta que ciertos productos no serán utilizados mes a mes, aunque en este presupuesto si están incluidos mensualmente ya que pueden existir perdidas de producto por falta de control.

1.2.3.10 Gas Propano

El Gas Propano se ha tomado en base a estadísticas que presenta mensualmente de años anteriores y en este cuadro se presenta mensualmente y por cada sucursal. Sin lugar a duda existirán meses en los que realmente no se utilice tal monto por factores de alzas en precios, incremento o decremento de ventas, por lo que eso será compensado en meses de aumento o disminución de ingresos.

1.2.3.11 Teléfono Fijo

La telefonía fija de la compañía no ha sufrido mayores cambios según la información que se recabo por lo que mensualmente se establece una cuota para cada sucursal, si estos montos tuviesen cambios por factor no tomados en cuenta serian relativamente pocos y por ello se tiene un rubro de imprevistos (Cuadro 1.2.16) donde se cubren aspectos que se relacionan con la macroeconomía del país.

1.2.3.12 Publicidad

La compañía para incrementar sus ventas necesita de ampliar su mercado y crear en los clientes un llamado al consumo de los productos como lo son mariscos y carnes. Se ha establecido un monto fijo mensual para cada sucursal debido a que para ello necesita expandirse a través de anuncios radiales, prensa escrita, hojas volantes y panfletos que ayudan al aumento de los ingresos y cubrir las metas y objetivos establecidos.

1.2.3.13 Atenciones al Personal

Las atenciones que la empresa tendrá para con cada empleado será: Alimentación, Uniformes y celebraciones. Para poder incrementar los ingresos hay que apoyar uno de los mejores recursos con los que cuenta la empresa y es cada uno de sus empleados, supliendo las necesidades primordiales y que benefician directamente al empleado e indirectamente a la compañía. Se han tomado montos mensuales y por cada sucursal de forma fija.

1.2.3.14 Impuestos

Para que la compañía no tenga problemas para el desarrollo de sus actividades se ha considerado un pago mensual y por sucursal fijo que debe de ser cancelado a cada entidad de gobierno. Al observar el detalle en el cuadro se demuestran pagos mensuales aunque en algunos son anuales como el Registro de Comercio y otros si es de forma mensual tasado anualmente como el caso de la Alcaldía y en base a su Activo en giro. Los montos presentados fueron tomados de información recabada de años anteriores y que es relativo.

3. FLUJO DE EFECTIVO

3.1 Objetivos

- Planificar la posición de liquidez del restaurante BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V., como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión.
- Dotar a la empresa BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V., de una herramienta administrativa que le sirva de guía, en el ejercicio de las actividades de cada unidad organizativa.

3.2 Normas para su uso y Actualización

La gerencia general, deberá revisar trimestralmente el contenido del flujo de efectivo, generado por las actividades de la compañía.

Dejar evidencia por escrito de cambios que surjan, cuando se lleve a cabo la revisión trimestral del Flujo de Efectivo e incorporarse en el desarrollo del mismo.

Proporcionar copias del flujo de efectivo a los accionistas de la empresa, a fin de que éstos conozcan la finalidad del efectivo distribuido en cada segmento de operación.

3.3 Alcance del Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo, comprende los cambios en la situación financiera a través del efectivo de la empresa; además ofrece a los accionistas la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras propuestas y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO PARA EL AÑO 2010

(En dolares de los Estados Unidos de America \$)

FUENTE	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE	TOTAL
SALDO INICIAL	31,703.64	86,538.74	141,802.28	130,223.36	31,703.64
Ceviches	56,514.10	56,142.82	50,412.33	51,079.32	214,148.58
Cocteles	63,829.10	63,416.43	56,937.77	57,652.29	241,835.60
Cocteles mixtos	139,326.35	138,687.45	124,091.29	125,636.40	527,741.49
Carnes	102,633.32	101,854.43	91,496.28	92,782.75	388,766.79
Mariscos	122,965.54	122,126.09	109,661.38	111,064.42	465,817.42
Bebidas	33,081.15	32,733.26	29,423.32	29,756.49	124,994.23
Varios	12,705.09	12,583.30	11,296.07	11,417.51	48,001.98
Menu niños	13,034.08	12,897.01	11,592.89	12,136.64	49,660.63
TOTAL FUENTE	575,792.38	626,979.54	626,713.61	621,749.19	2,092,670.35

USOS					
Actividades de Operación					
Costos Fijos	114,040.87	115,265.87	114,040.87	114,765.87	458,113.47
Costos Variables	334,190.35	325,937.40	304,712.50	307,276.40	1,272,116.67
Actividades de Inversión					
Adquisicion de Cuarto frio	10,000.00	0.00	25,000.00	15,000.00	50,000.00
Compra de Pick Up (2)	0.00	10,000.00	10,000.00	0.00	20,000.00
Camion con cuarto refrigerante	0.00	0.00	7,000.00	18,000.00	25,000.00
Compra de Freezer (7)	5,000.00	5,000.00	7,500.00	0.00	17,500.00
Compra de Cocina Industrial	0.00	3,000.00	3,000.00	4,000.00	10,000.00
Compra de Motocicletas para repartir (6)	2,000.00	2,000.00	2,000.00	6,000.00	12,000.00
Impuestos					
IVA por Pagar	16,800.00	16,800.00	16,800.00	13,800.00	64,200.00
Pago a Cuenta	7,222.42	7,173.99	6,436.88	6,519.20	27,352.49
TOTAL USOS	489,253.64	485,177.26	496,490.25	485,361.48	1,956,282.63
SALDO FINAL	86,538.74	141,802.28	130,223.36	136,387.72	136,387.72

(Ver Anexo 4, para flujo mensual por sucursal)

En el presente flujo se puede observar que la empresa conserva una liquidez favorable con la que puede hacer frente a las deudas y proyectarse a realizar algunas inversiones que puedan contribuir a dar un mejor servicio a los clientes de los restaurantes. Para el análisis e interpretación de la información desarrollado dentro de las Técnicas Presupuestarias, para la empresa BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V. cuenta con este flujo de efectivo de forma financiera para una toma de decisiones gerenciales, el cual contiene los siguientes elementos:

FUENTES

Son los ingresos correspondientes que esperamos de la proyección de venta de mariscos, carnes entre otros y tomando en cuenta el efectivo con el que contamos para iniciar las operaciones del periodo.

USOS

Los Usos corresponden a gastos generados de las actividades propias de la compañía, organizándolos como fijos y variables, ya que no todos los usos corresponden efectivamente con una relación directa de la producción y además nos ayuda a conocer el punto de equilibrio de la empresa.

INVERSIONES

La empresa a través de las proyecciones ha determinado realizar inversiones que favorecen al desarrollo de las actividades de ingreso y se contemplan las siguientes:

EQUIPO	CANTIDAD
Adquisición de Cuarto frio	1
Compra de Pick Up	1
Camión con cuarto refrigerante	1
Compra de Freezer	8
Compra de Cocina Industrial	1
Compra de Motocicletas para repartir	6

La compra de estos bienes son con el objetivo de agilizar ventas así como dar mejor servicio y presentación de los productos. Al considerar el efectivo del cual dispone la compañía para la compra de estos bienes existe aún un excedente conveniente para disponerlo en cualquier momento para realizar otro tipo de inversión.

La estructura antes presentada del flujo de efectivo se aplica a cada una de las sucursales de la empresa, obteniendo los resultados por cada centro de negocios.

C. PLAN DE IMPLEMENTACION PARA LA APLICACIÓN DE TECNICAS PRESUPUESTARIAS. RESTAURANTE BELLOS HORIZONTES, S.A. DE C.V.

La presente guía de implementación de Técnicas Presupuestarias propuestas anteriormente, contiene los diferentes aspectos necesarios para orientar la puesta en marcha de las mismas.

El contenido general de la guía abarca los objetivos, recursos, actividades básicas y el seguimiento y control que se requerirá para facilitar el logro de los objetivos de su implantación.

1. Objetivos

- La gerencia general autorice las técnicas presupuestarias propuestas para que se fijen las fechas de inicio.
- Dar a conocer a los gerentes de cada sucursal las técnicas presupuestarias, a fin de que se conozca su utilidad en el mejoramiento de la gestión administrativa de la misma.
- Establecer la secuencia cronológica de las actividades que se realizan, a fin de que las metas sean alcanzadas en forma ordenada y oportuna.

2. Estrategias

- Obtener el apoyo necesario de la gerencia general y de los gerentes de las sucursales, para la implementación de la aplicación de técnicas presupuestarias.
- Realizar reuniones con los Jefes de Restaurante de cada sucursal, a fin de dar a conocer el diseño de las técnicas presupuestarias.
- Incorporar las mejoras y/o modificaciones que sean necesarias al diseño, orientado a mejorar el que hacer de la empresa.

3. Actividades Básicas

- La gerencia general, será la encargada de aprobar la implementación de las técnicas presupuestarias propuestas.
- Reproducir y distribuir a los Jefes de Restaurante, los presupuestos que le correspondan.
- Cada Jefe de Restaurante revisará y analizará los presupuestos, específicamente lo relacionado a las actividades asignadas a la unidad a su cargo.
- Ejercer control sobre el proceso de implementación de los presupuestos y flujos de efectivo, para garantizar su adecuada ejecución.
- La función del control deberá ser realizada al menos una vez al año, para conocer los resultados y hacer los ajustes necesarios por parte de la gerencia general.

BIBLIOGRAFIA.

LIBROS:

- × **A. Welsch, Glenn.** Presupuestos- Planeación y Control de Utilidades. Quinta Edición.
- × **Besley, Scott.** Fundamentos de Administración financiera. Decimo Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Julio de 2007.
- × **Block, Stanley B.** Administración financiera. 11ª- Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Abril de 2005.
- × **Gitman, Lawrence J.** Principios de Administración financiera. Decima Edición. Año 2003.
- × **Hernández Sampieri, Roberto.** Metodología de la Investigación. Cuarta Edición Mc Graw Hill. México enero del 2008.
- × **Río González, Cristóbal Del.** El Presupuesto. Tercera Edición. México D.F. Noviembre de 1996.
- × **Schermerhorn, John R.** Administración, México D.F. Editorial LIMUSA S.A. de .CV. 1º Edición, año 2002.

TRABAJOS DE INVESTIGACION:

- **Menjivar Quijada, Yolanda Marisol, Abril 2004** “PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE REFRESCOS EN EL ÀREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”. (UES)

ANEXO N° 1

DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTION PRESUPUESTARIA EN NEGOCIOS DE RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

En esta parte del trabajo de investigación, se plantea la estrategia metodológica utilizada en la investigación de campo, a nivel de restaurantes dedicados a la venta de mariscos del municipio de San Salvador, con el objeto de conocer los principales problemas que les afectan en su gestión administrativa.

A. ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACION

En este apartado, se da a conocer la metodología utilizada para la elaboración del diagnóstico, por lo que fue necesario la realización de una investigación de campo, que permitiera el conocimiento de las principales deficiencias y debilidades administrativas más relevantes, que existen en la actualidad en las empresas en estudio, y finalmente desarrollar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Conocer mediante un diagnóstico la Aplicación de Técnicas Presupuestarias que los restaurantes dedicados a la venta de mariscos del municipio de San Salvador, aplican en su gestión administrativa, de modo que permita identificar los principales problemas y debilidades existentes y proponer la aplicación de

Técnicas Presupuestarias, para el mejoramiento de la gestión administrativa, de las empresas objeto de estudio.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de los principales problemas que afrontan las empresas en estudio, en lo relativo a las técnicas que aplican en su gestión administrativa.
- ✓ Analizar los problemas de estructura y funcionamiento, que presentan las empresas en su gestión administrativa.
- ✓ Recomendar el diseño de técnicas que le faciliten a las empresas, lograr una efectiva gestión administrativa.

2. PROBLEMA

El problema de la investigación puede enunciarse de la siguiente manera: ¿Cómo puede incidir la aplicación de las técnicas presupuestarias en la solución de la liquidez en Negocios de Restaurantes Dedicados a la Venta de Mariscos?

3. HIPOTESIS

La hipótesis básica utilizada para la realización de la investigación de campo, fue definida de la forma siguiente: A mejor eficiencia en la Aplicación de Técnicas Presupuestarias para Medianas empresas dedicadas a la venta de mariscos del municipio de San Salvador, mejor eficiencia se propiciará en la gestión administrativa en general.

4. FORMULA ESTADISTICA

No se utilizó fórmula estadística alguna para la determinación de las muestras en razón de lo siguiente: Las empresas de este ramo comercial mantienen un hermetismo extremo en lo que se refiere a dar información de su actividad, ello como una medida de protección contra la competencia, lo que significaba pérdida de tiempo en la obtención de la información, por lo que se optó en seleccionar a aquellas empresas que por nexos de amistad se podría obtener la información con seguridad y más completa. Otra razón, fue la dispersión de esta clase de empresas en el municipio de San Salvador, lo cual obstaculizaba también la recopilación de los datos, lo que aunado a la limitante anterior significaba tiempo, costo y esfuerzo improductivo.

5. OBTENCION DE DATOS

La información primaria, fue obtenida mediante el diseño de un cuestionario, en el que se incluyeron preguntas enfocadas a conocer sobre las técnicas presupuestarias, que en la actualidad aplican las empresas comprendidas en el presente trabajo. Así mismo, se utilizó ampliamente la técnica de observación directa como complemento del cuestionario, lo que fue de mucha utilidad, en la recopilación de la información relativa a las técnicas utilizadas, en los restaurantes dedicados a la venta de mariscos del municipio de San Salvador.

6. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Para la tabulación de los datos obtenidos a través del cuestionario, se procedió a su presentación en cuadros estadísticos para su mejor comprensión, los cuales reflejan los resultados obtenidos, y que se describen en el Anexo N° 2.

B. SITUACION ACTUAL Y ANALISIS SOBRE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS RESTAURANTES DEDICADOS A LA VENTA DE MARISCOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

En esta parte, se describen los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, en la cual se reflejan los principales problemas y hallazgos encontrados a nivel de la gestión administrativa existentes en los restaurantes dedicados a la venta de mariscos del municipio de San Salvador:

1. Misión:

Puede apreciarse en relación a la misión de las empresas objeto de estudio que éstas no tienen una definición escrita de la misión, con lo cual no es del conocimiento del personal, debido en parte al desconocimiento del elemento administrativo por parte de la dirección de las empresas.

2. Objetivos:

De acuerdo a los objetivos que persiguen las empresas, se detecta que en la mayoría no existen, y si existen, éstos no reflejan claridad en la definición de los mismos y el personal aduce no conocerlos, y el cumplimiento se torna dudoso lo que afecta la conducción administrativa.

3. Organigrama:

Se identifica que la mayoría de las empresas, no poseen un organigrama que refleje formalmente la estructura organizativa, en la cual se identifiquen de manera clara las unidades de organización y los

respectivos niveles de autoridad, lo que en parte es debido a que no existe un interés de manifiesto, por los aspectos de una adecuada organización administrativa, lo que afecta la eficiencia en la administración de los negocios.

4. Presupuesto

De igual manera, solo muy pocas empresas se encontró que establecen presupuestos, lo que posiblemente se deba al conocimiento de los mismos y las que los utilizan, lo hacen para el control de sus operaciones, especialmente de ingresos y de gastos, sin que ello contribuya al control y seguimiento de las actividades administrativas y por ende, para una efectiva coordinación de las operaciones.

5. Planificación y Control del Flujo de Efectivo

La mayoría de las empresas, no establecen flujos de efectivo, sin embargo algunas empresas que los elaboran, aseguran que no cubren los tres diferentes horizontes del tiempo: El de largo Plazo, El de Corto Plazo y el Inmediato¹, lo que no contribuye a planificar la posición de liquidez de la compañía, como un elemento para determinar la futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión².

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados provenientes de la investigación de campo, las observaciones practicadas y las recomendaciones vertidas por los restaurantes dedicados a la venta de mariscos del municipio de San Salvador, se formulan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

¹ Presupuestos (Planificación y Control de Utilidades) de Glenn A. Welsch Pag. 461 Quinta Edición.

² Presupuestos (Planificación y Control de Utilidades) de Glenn A. Welsch Pag. 460 Quinta Edición.

1. Conclusiones

- Falta de Misión, Visión y Objetivos claramente definidos en las empresas, lo cual es producto de una débil planificación de las operaciones.
- Las empresas carecen de un organigrama funcional técnicamente preparado, en el cual reflejen las funciones, las unidades administrativas, niveles jerárquicos y de responsabilidad existentes.
- No existen adecuados presupuestos que conlleven con éxito la obtención de sus metas.
- No existe una planificación y control de flujo de efectivo, lo que redundará en una débil planificación que identifique futuras necesidades de los restaurantes dedicados a la venta de mariscos.

2. Recomendaciones

- Diseñar con la metodología apropiada la Misión, Visión y Objetivos, a fin de preparar y volver a las empresas más competitivas, acorde a sus necesidades involucrando al personal en la elaboración de los mismos, a fin de garantizar su conocimiento y cumplimiento.
- Diseñar un organigrama, que sea utilizado como herramienta administrativa, en el cual se reflejen las diferentes unidades existentes y se definan los diferentes niveles jerárquicos y de autoridad con que cuenta cada empresa.
- Elaborar presupuestos para la toma de decisiones, en lo relativo al logro de metas en términos de expectativa de tiempo y resultados financieros.
- Diseñar una planificación y control de flujos de efectivo, por ser una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de éste, de evaluar las necesidades del mismo y de hacer uso provechoso del excedente.

Finalmente, se recomienda implantar la planificación y control de Flujos de Efectivo y las Técnicas Presupuestarias que se presentan, como una alternativa para mejorar la eficiencia del Plan de Utilidades

(Presupuesto), en los restaurantes dedicados a la venta de mariscos localizados en el municipio de San Salvador, como base de la continuidad en el proceso de mejorar las importantes fases de las funciones de planificar y controlar³, que deben experimentar estas empresas, dentro del actual proceso de globalización de la economía nacional.

³ Presupuestos (Planificación y Control de Utilidades) de Glenn A. Welsch Pag. 32 Quinta Edición.

ANEXO N° 2

TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

A. ÁREA FINANCIERA-CONTABLE

1. ¿Elaboran presupuestos en la empresa?

Objetivo:

Conocer si se elaboran presupuestos en la compañía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	4	100
TOTAL	4	100

Interpretación:

Del total de las personas encuestadas en cada sucursal, se determinó que todas las sucursales no cuentan con presupuestos estructurados para desarrollar el proceso económico de la empresa.

2. ¿Cuál es el departamento que deberá responsabilizarse de la elaboración de los presupuestos?

Objetivo:

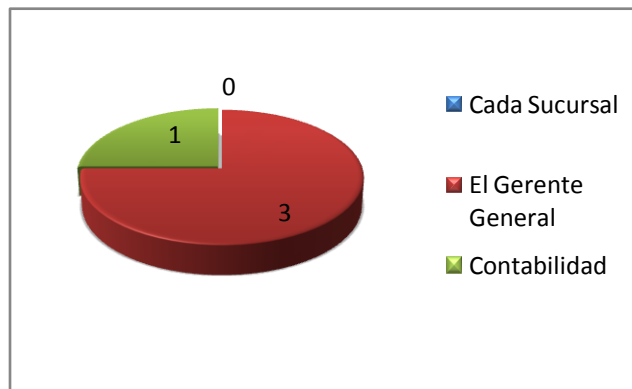
Identificar si existe un departamento determinado para elaborar los presupuestos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada Sucursal	0	0
El Gerente General	3	75
Contabilidad	1	25
TOTAL	4	100

Interpretación:

Según la información recabada 3/4 encuestados manifestaron que la Gerencia debería elaborar los presupuestos; en tanto 1/4 opina que debe elaborarlo el área de contabilidad.

Grafico 2-A



3. ¿Quién deberá aprobar el presupuesto en la empresa?

Objetivo:

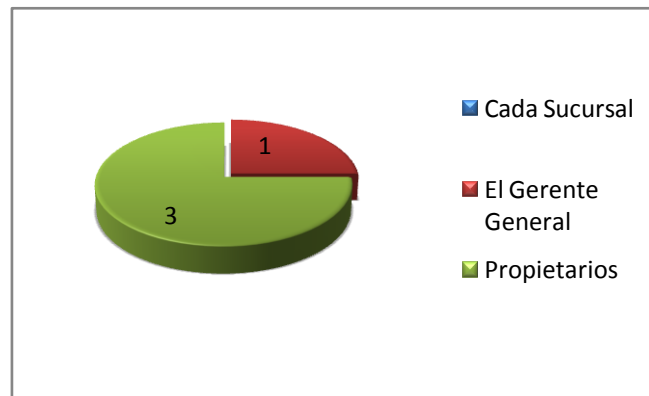
Conocer sobre la jerarquía de la cual se ha establecido la persona que hace esta labor.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada Sucursal	0	0
El Gerente General	1	25
Propietarios	3	75
TOTAL	4	100

Interpretación:

Del total de los encuestados, 3/4 manifestaron que los presupuestos los deberán aprobar los propietarios del negocio, mientras que 1/4 manifestó que la Gerencia.

Grafico 3-A



4. ¿El presupuesto es una base para toma de decisiones financieras?

Objetivo:

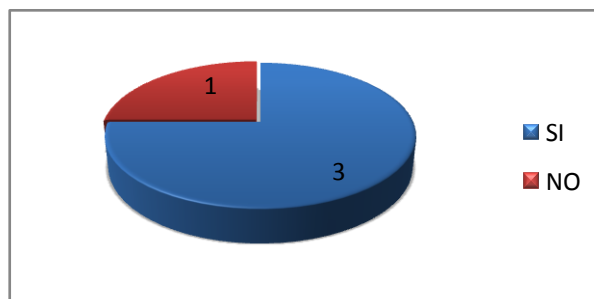
Conocer si los presupuestos forman parte de una gama de insumos financieros para la toma de decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

Interpretación:

Para una toma de decisiones financieras de la empresa 3/4 encuestados afirman que si son necesarios para llevar a cabo tal evento y 1/4 considera que no es una base fundamental.

Grafico N° 4-A



5. ¿Los presupuestos son una base para llevar a cabo una inversión financiera en la empresa?

Objetivo:

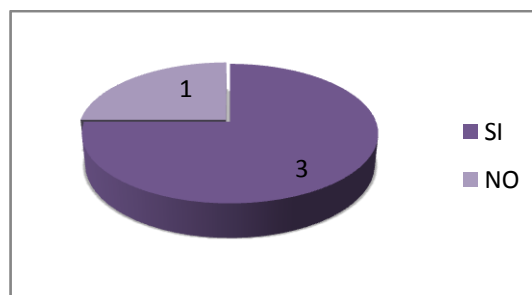
Identificar la importancia ante la necesidad de invertir en base a la proyección que establece la compañía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

Interpretación:

Para realizar una inversión financiera 3/4 encuestados afirman que si consideran necesaria una herramienta presupuestaria y 1/4 no considera que sea fundamental poseer presupuestos.

Grafico N° 5-A



6. ¿Conoce la situación actual de su flujo de efectivo operativo?

Objetivo:

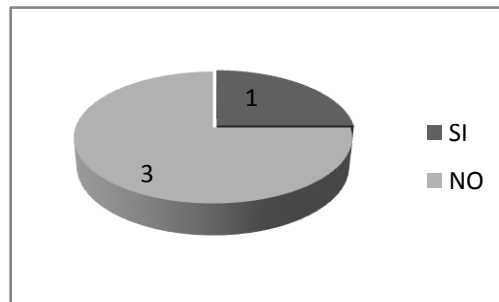
Identificar la información que los miembros de la compañía tienen de ella, apoyando los resultados que presente en un tiempo determinado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL	4	100

Interpretación:

Para 1/4 encuestados (sucursal Escalón) afirman conocer su flujo de efectivo operativo tomando como un parámetro los resultados que las sucursales arrojan a lo largo del periodo y 3/4 no conocen actualmente como se desarrolla en el negocio esta herramienta.

Grafico N° 6-A



7. ¿Es importante el manejo de un flujo de efectivo operativo dentro de la compañía?

Objetivo:

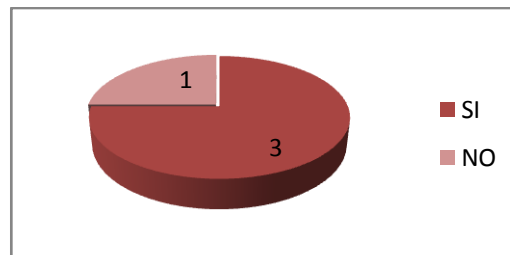
Conocer la importancia que se toma al flujo de efectivo, el cual es un estado financiero que muestra los movimientos de efectivo aplicados por la compañía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

Interpretación:

De las personas que se encuestaron dentro de cada una de las sucursales 3/4 respondieron que el manejo del flujo de efectivo es muy importante ya que refleja el uso y manejo operativo de sus beneficios y 1/4 menciona que no es importante.

Grafico N° 7-A



8. ¿Conoce de alguna técnica para desarrollar presupuestos?

Objetivo:

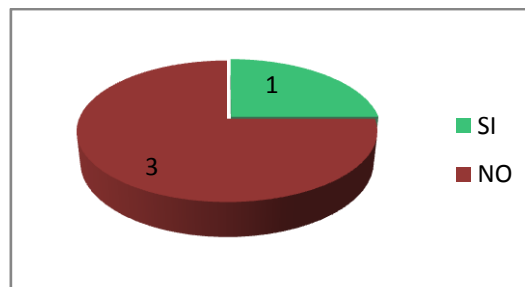
Verificar el nivel de conocimiento acerca de la temática sobre una técnica que implementen para realizar presupuestos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL	4	100

Interpretación:

Para la aplicación de técnicas presupuestarias 3/4 personas encuestadas afirman no conocer sobre las técnicas y mientras que 1/4 menciona si conocer técnicas presupuestarias (compras, ventas, inversión).

Grafico N° 8-A



B. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Elabora presupuestos para el área de Mercadeo y Ventas de la empresa?

Objetivo:

Conocer la aplicación de presupuestos en el área de Mercadeo y Ventas de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	4	100
TOTAL	4	100

Interpretación:

En las cuatro sucursales manifestaron que no se lleva a cabo la elaboración de presupuestos vinculados en el área de Mercadeo y Ventas de la compañía.

2. ¿Qué segmento del mercado produce mayor venta para la compañía?

Objetivo:

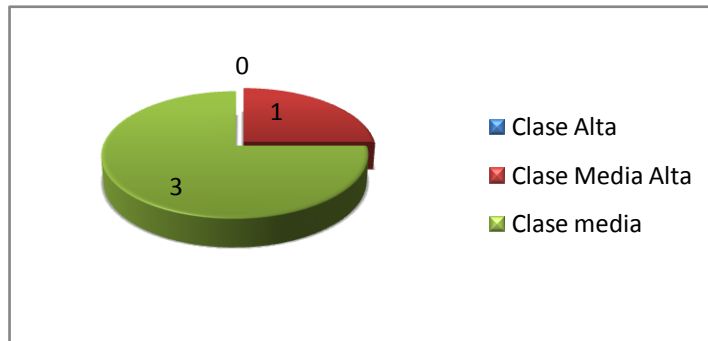
Conocer el segmento al cual debe enfocarse el mejor servicio y atención.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clase Alta	0	0
Clase Media Alta	1	25
Clase media	3	75
TOTAL	4	100

Interpretación:

De las personas encuestadas 3/4 afirmaron que la Clase Media es el segmento del cual demandan más el producto, por considerar aceptable la calidad y precio dirigido a este tipo de personas y 1/4 dice que es a la clase Media Alta.

Grafico 2-B



3. ¿Cuáles son las formas de distribución del producto que utilizan?

Objetivo:

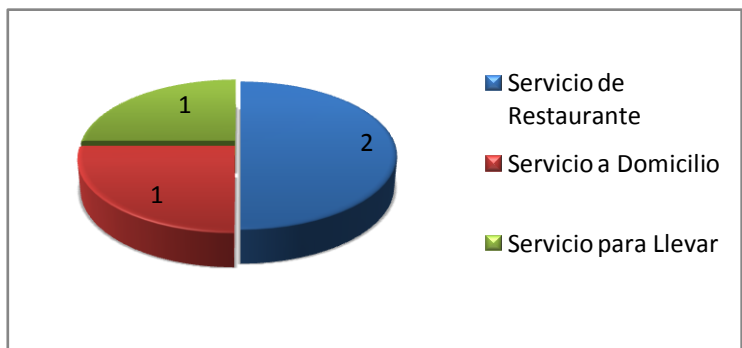
Identificar las formas de distribución más frecuentes de la compañía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio de Restaurante	2	50
Servicio a Domicilio	1	25
Servicio para Llevar	1	25
TOTAL	4	100

Interpretación:

2/4 encuestados aducen que la forma de distribución es el Servicio de Restaurante, 1/4 Servicio a Domicilio y 1/4 Servicio para Llevar.

Grafico 3-B



4. ¿Qué clase de información debería aportar su Departamento en la elaboración de los presupuestos?

Objetivo:

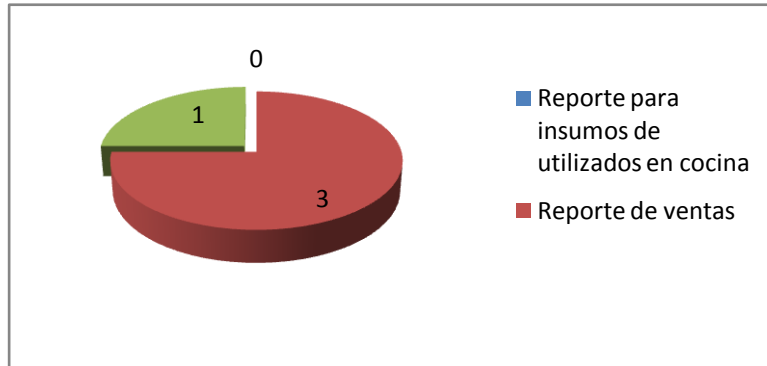
Verificar los insumos de información que complementan a la elaboración de los presupuestos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reporte para insumos de utilizados en cocina	0	0
Reporte de ventas	3	75
Reporte de requisición de productos	1	25
TOTAL	4	100

Interpretación:

Del total de encuestados 3/4 afirmaron que la información que se considera importante es la de Ventas; mientras que 1/4 considera importante el Reporte de la requisición de productos.

Grafico 4-B



5. ¿Está de acuerdo con la asignación de fondos para su departamento?

Objetivo:

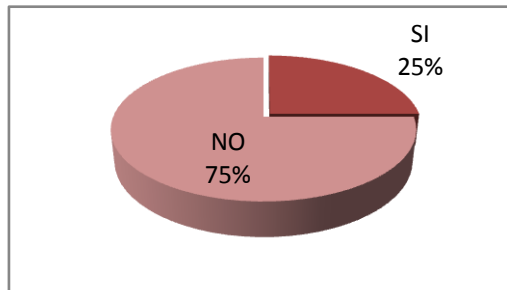
Conocer la conformidad de la distribución de recursos de la compañía a cada área que la compone.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL	4	100

Interpretación:

A pesar de no contar con un presupuesto en específico, pero que se hace entrega de un monto de los recursos de la empresa, 3/4 no están de acuerdo con esa asignación y 1/4 si está de acuerdo.

Grafico 5-B



6. ¿Aplica un porcentaje de sus ventas a la promoción y publicidad de los productos en la empresa?

Objetivo:

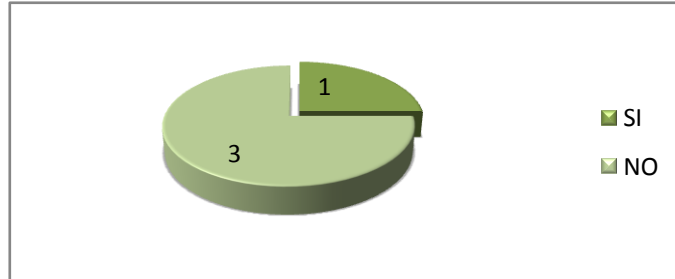
Conocer si existe un fondo destinado completamente a la promoción de los productos de distribución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL	4	100

Interpretación:

Del total de encuestados 3/4 aseveran que no tienen conocimiento del porcentaje aplicado de sus ventas; mientras que 1/4 manifiesta lo contrario.

Grafico N° 6-B



7. ¿Qué tipo de publicidad utilizan para dar a conocer sus productos?

Objetivo:

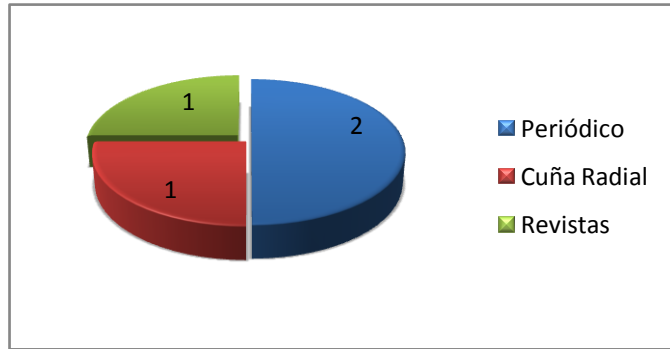
Verificar cuales son los medios utilizados para expandir la información de los productos disponibles para la venta en cada sucursal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Periódico	2	50
Cuña Radial	1	25
Revistas	1	25
TOTAL	4	100

Interpretación:

Del total de los encuestados en estudio 2/4 respondieron que la publicidad es a través de Periódico, 1/4 afirma que es por Cuña Radial y 1/4 por Revistas.

Grafico 7-B



8. ¿La creación de Técnicas Presupuestarias ayudarían a facilitar el desarrollo del área de mercadeo en la empresa?

Objetivo:

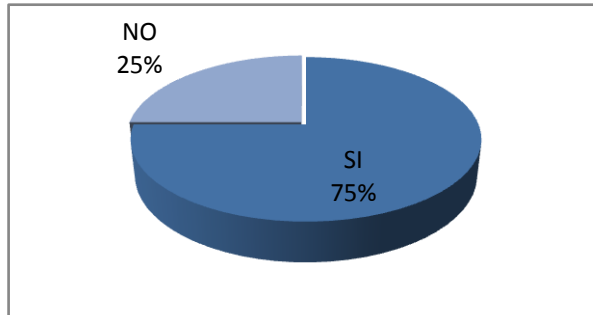
Identificar la importancia de los presupuestos para ampliar el área de mercado en el que se despliega la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100

Interpretación:

Para facilitar el desarrollo del área de mercadeo 3/4 sucursales encuestadas consideran que las Técnicas Presupuestarias ayudarían al mejor funcionamiento y 1/4 considera que no ayudaría.

Grafico N° 8-B



C. ÁREA DE PRODUCCIÓN

1. ¿Realizan las actividades presupuestarias dentro del área de Producción?

Objetivo:

Conocer la organización de los eventos a realizarse dentro del área de producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	4	100
TOTAL	4	100

Interpretación:

Dentro del área de Producción 4/4 sucursales aseveran que no realizan algún tipo de actividad presupuestaria.

2. ¿En Cocina existe una persona encargada de realizar los presupuestos?

Objetivo:

Conocer si existe la segregación de tareas para realizar la actividad presupuestaria.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

Interpretación:

Los encuestados en las cuatro sucursales en estudio afirman que si hay una persona encargada para tal efecto y que los desembolsos se hacen en base a la improvisación.

3. ¿Qué tipo de información debería aportar su departamento para la elaboración de los presupuestos?

Objetivo:

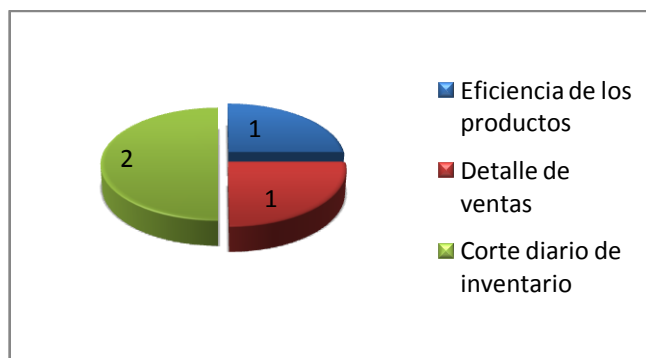
Conocer el insumo de información que se presenta para contribuir con la construcción presupuestaria.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiencia de los productos	1	25
Detalle de ventas	1	25
Corte diario de inventario	2	50
TOTAL	4	100

Interpretación:

Del total de encuestados 2/4 responden que la información que debería aportar es el Corte Diario de Inventario, 1/4 el detalle de ventas y 1/4 la eficiencia de los productos.

Grafico 3-C



4. ¿Está de acuerdo con la asignación de recursos que se le aplica a Cocina?

Objetivo:

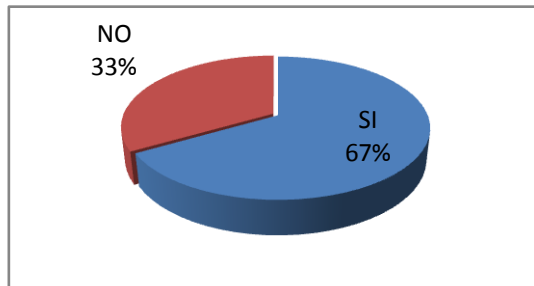
Conocer la conformidad de la distribución de recursos para el área de producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67
NO	1	33
TOTAL	3	100

Interpretación:

La asignación de recursos que hacen al área de cocina, para 2/3 sucursales si están de acuerdo y para 1/3 no están de acuerdo por la distribución.

Grafico 4-C



5. ¿Considera que el presupuesto de operación es una herramienta para cumplir los objetivos planteados por Cocina?

Objetivo:

Conocer la importancia del uso de los presupuestos en cocina para el cumplimiento de los objetivos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100
NO	0	0
TOTAL	4	100

Interpretación:

El total de encuestados respondieron que el presupuesto es una herramienta para cumplir los objetivos del área de trabajo.

6. ¿Conoce los resultados obtenidos en el proceso de ventas al final del año?

Objetivo:

Conocer la relación directa de la gerencia con las personas que desarrollan las actividades en el proceso de producción.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100
NO		0
TOTAL	4	100

Interpretación:

El total de encuestados manifiestan tener conocimiento del resultado de las ventas por año.

D. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Tiene el departamento de Recursos Humanos definida su Misión o su razón de ser?

Objetivo:

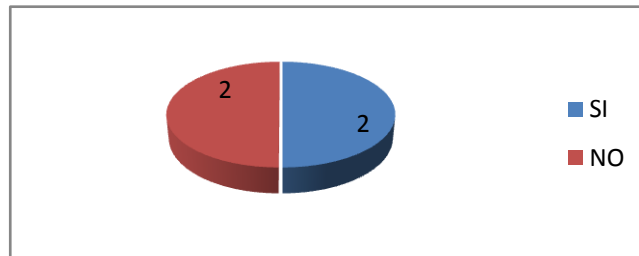
Identificar si el área de Recursos Humanos se encuentra enfocada en cuanto a cumplir la Misión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50
NO	2	50
TOTAL	4	100

Interpretación:

Del total de sucursales en estudio 2/4 no tienen la misión definida, mientras que 2/4 manifiestan que la tiene definida.

Grafico 1-D



2. ¿Posee el departamento de Recursos Humanos sus Objetivos básicos claramente definidos?

Objetivo:

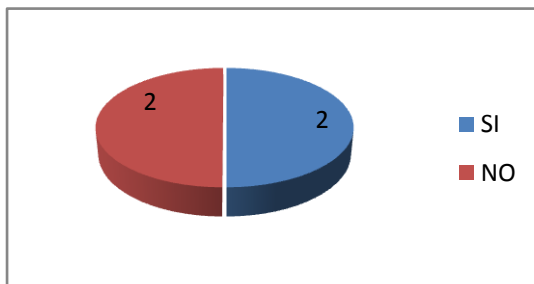
Conocer si el departamento de Recursos Humanos, tiene definido sus objetivos básicos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50
NO	2	50
TOTAL	4	100

Interpretación:

Del total de sucursales en estudio 2/4 de los encuestados no tienen sus objetivos básicos definidos, mientras que 2/4 manifiestan lo contrario.

Grafico 2-D



3. ¿Conoce si se elaboran presupuestos dentro de la compañía?

Objetivo:

Conocer el grado de información manejada por el área de Recursos Humanos, en cuanto a la elaboración de presupuestos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	
NO	4	100
TOTAL	4	100

Interpretación:

Para el área de Recursos Humanos 4/4 sucursales no conocen a cerca de la elaboración de los presupuestos de la compañía.

4. ¿Los objetivos del Área de Recursos Humanos son llevados a cabo en su totalidad?

Objetivo:

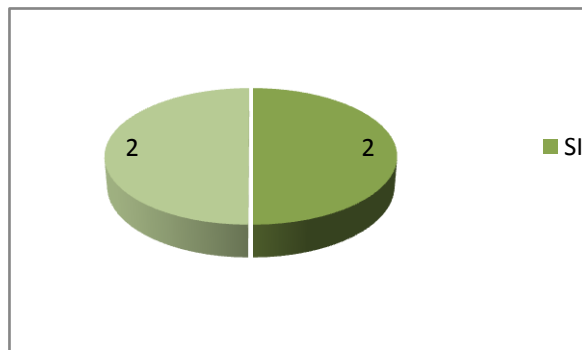
Identificar si la falta de presupuestos afecta el desarrollo de las actividades en el área de Recursos Humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	50
NO	2	50
TOTAL	4	100

Interpretación:

Los objetivos trazados por el área de Recursos Humanos consideran 2/4 sucursales que si se llevan a cabo, mientras que 2/4 afirman que no se realizan en su totalidad.

Grafico 4-D



5. ¿Qué clase de información aporta Recursos Humanos en la elaboración de los presupuestos?

Objetivo:

Identificar el aporte de información que Recursos Humanos contribuye para la proyección de resultados.

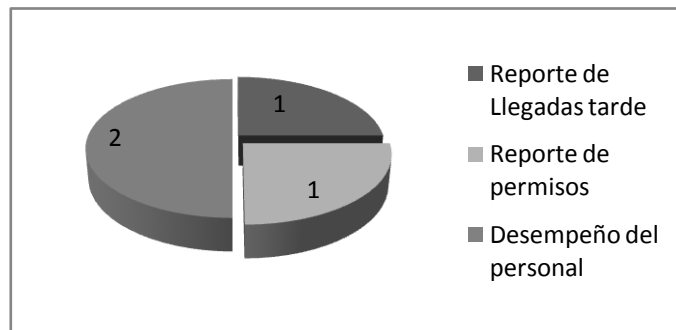
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE

Reporte de Llegadas tarde	1	25
Reporte de permisos	1	25
Desempeño del personal	2	50
TOTAL	4	100

Interpretación:

Para 2/4 personas encuestadas en las sucursales aducen que la información aportada es Desempeño del Personal, 1/4 Reporte de Llegadas tarde y 1/4 Reporte de permisos.

Grafico 5-D



6. ¿Está de acuerdo con la asignación de recursos para el departamento de Recursos Humanos?

Objetivo:

Identificar la satisfacción sobre los recursos que se le proporcionan al área de Recursos Humanos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE

SI	0	0
NO	4	100
TOTAL	4	100

Interpretación:

Con la asignación de los recursos que se le establece al área de Recursos Humanos 4/4 no se encuentran de acuerdo ya que no cubren las necesidades que se les presenta.

7. ¿Existe inconformidad de sueldos para los empleados?

Objetivo:

Conocer la inconformidad de los empleados por el trato y la cobertura de las necesidades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	4	100
TOTAL	4	100

Interpretación:

De 4/4 sucursales, los empleados que laboran en las mismas se encuentran satisfechos de los recursos que le son proporcionados.