

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO(A) EN BANCA Y FINANZAS.**

TEMA GENERAL: PRESUPUESTO.

**SUB-TEMA: PRESUPUESTO, COMO HERRAMIENTA DE GESTION Y
PLANIFICACION AL RESTAURANTE TGI FRIDAYS PARA EL AÑO 2014.**

AUTORES:

**BRA. WENDY JULISSA GUEVARA GARCIA
BR. ROBERTO ANTONIO ROSALES ROSALES**

TUTORA: MSC. SANDRA GUADALUPE CERVANTES SANABRIA

MANAGUA, 05 DE MAYO DE 2015.

i- Dedicatoria

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor, por los ejemplos de perseverancia que los caracterizan y que me han influido siempre por el valor mostrado para salir adelante y por su apoyo incondicional.

A mis docentes, que al acudir a ellos no me dejaban dudas y me aclaraban en momentos muy precisos.

Y a todas esas personas que me daban esas palabras de aliento y motivación para culminar mi seminario, por su compañía y comprensión.

Bra. Wendy Julissa Guevara García.

i- Dedicatoria

Dedicado A:

Dios todo poderoso, quien me ha brindado la vida, la salud y la sabiduría para llegar a cumplir esta meta tan anhelada en mi vida

A Mis padres por ser mis dos grandes pilares quienes me han educado y formado siempre en el camino del bien y en los cuales me he apoyado en cada momento de mi existencia.

Br. Roberto Antonio Rosales Rosales.

ii- Agradecimiento

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes y sobretodo felicidad en nuestros hogares.

Agradecemos a nuestros padres que son pilares que nos ayudaron a llegar a terminar nuestra carrera universitaria.

También a todos esos profesores que fueron parte de este proceso de aprendizaje que compartieron su experiencia.

A nuestra tutora Msc. Sandra Guadalupe Cervantes Sanabria, gracias por dedicarnos su tiempo y tenernos paciencia.

Son muchas las personas que han formado parte de este proceso que estamos culminando a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

Bra. Wendy Julissa Guevara García.

Br. Roberto Antonio Rosales Rosales.

iv-Resumen

El presente trabajo a desarrollar tiene como tema general PRESUPUESTO, en el cual se pretende demostrar que este sirve como una herramienta de gestión y planificación de gran importancia para cualquier empresa que haga uso de este en el desarrollo de los propósitos a los que desea llegar. Esta investigación tiene por objetivo general, el analizar de qué manera el presupuesto siendo una herramienta de gestión, permite darle el seguimiento adecuado a la planificación, ejecución, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos o metas del restaurante TGI FRIDAYS. Para ello es de suma importancia primeramente conocer más acerca del presupuesto, haciendo enfoque en sus generalidades, en los procedimientos a tomar en cuenta para su correcta elaboración y la aportación que este brinda a las empresas para tomar las decisiones más acertadas a través de los resultados que se obtienen posteriores a su elaboración.

La presupuestación a realizar al restaurante TGI FRIDAYS, estará basada en los resultados del periodo 2014 posteriormente proyectado a dos años, los principales cambios que se presenten en el mercado, mismos que servirán de apoyo para hacer las debidas comparaciones al momento de obtener nuestros propios resultados. Se espera que nuestro trabajo proporcione a la dirección del restaurante herramientas que faciliten obtener un mejor desempeño en todas las áreas q funcionan en él, así como un mejor control de ingresos y gastos que se generen en cada periodo presupuestado, lo cual generara que los recursos con los que se cuentan sean mejor aprovechados.

El uso del presupuesto es un método indispensable para las empresas, por lo cual este trabajo será de mucha utilidad para quienes opten al uso de la presupuestación; presupuestos una base fundamental para cualquier decisión o meta propuesta dentro de cualquier empresa; las grandes instituciones públicas o privadas tienen muy presente la utilización de este sistemas presupuestario que al buen uso de él se deben el éxito o fracaso obtenido.

<i>Dedicatoria</i>	<i>i</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>i</i>
Agradecimiento	ii
Valoración de Docente	iii
Resumen	iv
<i>I. Introducción</i>	<i>1</i>
<i>II. Justificación</i>	<i>2</i>
<i>III. Objetivos</i>	<i>3</i>
3.1 Objetivo General	3
3.2 Objetivos Específicos	3
IV Desarrollo del Subtema	4
<i>IV. Generalidades del presupuesto</i>	<i>4</i>
4.1.1. Reseña Histórica Del Presupuesto	4
4.1.2 Conceptos de presupuestos	6
Definición de presupuesto	6
4.1.3 Importancia	8
Según la flexibilidad:	9
Según el periodo que cubran;	10
Según el campo de aplicabilidad en la empresa;	11
Según el sector en el cual se utilice;	12
4.2 Empresas de servicios.	12
4.2.1 Definiciones	12
Servicio:	12
Empresas de servicio:	12
4.2.2 Características	15
4.2.3 Sector de la economía que integran	15
4.3 Planeación de objetivos de una empresa	16
4.3.1 Necesidad de la planeación y presupuestacion en una empresa.	17
4.3.2 El presupuesto como un instrumento para la planificación y alcance de los objetivos en las empresas	19

4.3.3. Atribución del presupuesto en el desarrollo de los objetivos de la empresa	21
4.4 Procedimientos que consolidan al presupuesto como herramienta de planificación y gestión de una empresa.	23
4.4.1 Material de soporte para pretender el desarrollo de la empresa	23
4.4.2 Limitaciones del presupuesto respecto a los pronósticos de la empresa	27
4.4.3. Guía de las oportunidades o riesgos venideros de la empresa.	29
4.5 Actualización de información presupuestaria.	31
4.5.1 Etapas y/o requisitos para la elaboración del presupuesto	31
Etapas de la preparación del presupuesto	32
Primera Etapa - Pre iniciación:	32
Segunda Etapa - Elaboración del presupuesto:	32
Tercera Etapa - Ejecución:	33
Cuarta Etapa - Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real	34
Quinta Etapa - Evaluación:	35
4.5.2 Comité de presupuesto.	36
4.5.3. Presupuesto que respaldan a las empresas de servicios	38
Presupuesto de inversión de activos fijos.	38
Presupuesto de gasto de operación	39
Presupuesto de mano de obra directa.	40
Objetivo del presupuesto de mano de obra directa.	41
Presupuesto de Gasto de Administración y Ventas.	42
Presupuestos de Gastos de Administración	42
Presupuesto de Gastos de Venta	43
Proyecciones de ventas	44
Determinación de las proyecciones de ventas	45
Ventajas de las proyecciones de ventas	46
Impuesto al valor agregado	46
Estado de resultado.	48
Balance general.	49
V. CASO PRÁCTICO.	50
RESTAURANTET.G.I. FRIDAYS	51
5.1 HISTORIA.	51

5.1.1. MISION	52
5.1.2. VISION	52
5.1.3. RAZONES DE ÉXITO EMPRESARIAL.	52
5.2.2. DEFINICION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	53
Comidas	53
Bebidas	54
5.3. <i>ESTRATEGIAS DE MERCADO Y PLAN DE VENTAS</i>	54
5.3.1 Estrategia de precio.	54
5.3.2. Estrategias de producto / servicio	55
5.4. <i>PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL</i>	56
5.4.1. PRESUPUESTO DE ACTIVO FIJOS	58
5.4.2 PRESUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	60
5.4.3 PROYECCIONES DE VENTAS	61
5.4.4 PRESUESTO GASTO OPERATIVOS	62
5.4.5 PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS	63
5.4.6 ESTADO DE RESULTADOS	64
5.4.7 BALANCE GENERAL	65
VI. <i>CONCLUSIONES.</i>	67
VII. <i>Bibliográficas.</i>	68
VIII. <i>ANEXOS</i>	71

I. Introducción

Los presupuestos son una de las bases fundamentales en las empresas, por ellos se debe de llevar a cabo su elaboración con la debida dedicación y cuidado preciso.

El presupuesto es la demostración de los datos detallados de los gastos de la empresa; ya sean operativos, de administración, de ventas, etc. Este tema se debe de tomar muy en cuenta al inicio de todo proyecto, ya que gracias a ello se reflejara un buen trabajo.

De un buen presupuesto depende el éxito de una empresa, estos brindan la información cuando los planes del proyecto son viables o no.

En el transcurso del presente trabajo, nos daremos cuenta de la importancia del manejo e interpretación de los presupuestos. Sus usos y sus resultados, el papel que desempeñan dentro de las organizaciones.

Este seminario de graduación está estructurado por cinco acápites en total, en el primer acápite se abordara los conceptos y teorías del presupuesto, en el segundo acápite trata de las definiciones y características de las empresas de servicios;

El tercer acápite es de la planeación de los objetivos de los presupuestos, de cómo los presupuestos sirven para la toma de decisiones en las metas propuestas, el cuarto acápite está integrado por los procedimientos que consolidan a los presupuestos como herramienta de gestión y planificación dentro d las empresas de servicios, el quinto acápite es sobre la información presupuestaria, es decir los que integran los presupuesto y quienes lo elaboran.

Y por último, pero no menos importante, es la elaboración del caso práctico donde se ejecuto un presupuesto que refleja cómo funciona el mantenimiento dentro del Restaurante T.G.I FRIDAY para el periodo 2014.

II. Justificación

El presente trabajo, aborda el tema DE PRESUPUESTO, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN AL RESTAURANTE TGI FRIDAYS PARA EL AÑO 2014.

Esta investigación se efectuara con el propósito de brindar un aporte académico importante que sea de utilidad para todas aquellas personas que tengan interés de conocer e investigar un poco más a cerca de los presupuestos, permitiendo así aclarar dudas que existan, tanto teóricas como prácticas y de esta manera ofrecer una base sólida que permita fortalecer los conocimientos de aquellos que estén interesados en profundizar más acerca del tema.

El desarrollo de este trabajo es muy importante, pretendemos reflejar la importancia de que el presupuesto funcione en las empresas como un elemento de planificación, gestión y control siendo capaz de servir como un instrumento que promueva la unión de todas las áreas para lograr el alcance de los objetivos planificados.

Se espera beneficiar con nuestro trabajo a quienes en algún momento requieran de estos conocimientos, así como a la dirección del restaurante TGI FRIDAYS a través de los resultados de la presupuestacion que se realizara para el año 2014 y de las proyecciones para los periodos 2015-2016, permitiendo a los encargados de su funcionamiento obtener un mejorado control del desempeño de las distintas áreas que en el existen.

III. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar el presupuesto siendo una herramienta de gestión, permitiendo el seguimiento adecuado de la planificación, ejecución, control y evaluación del cumplimiento de los propósitos del restaurante TGI FRIDAYS.

3.2 Objetivos Específicos

- Explicar las generalidades de presupuesto.
- Conocer los procedimientos que consolidan al presupuesto como herramienta de planificación y gestión de empresas de servicios.
- Mostrar el material soporte de los presupuestos.
- Elaborar un estudio de caso en el que se muestre un sistema presupuestario anual al restaurante TGI FRIDAYS proyectando sus estados financieros a dos años.

IV. Generalidades del presupuesto

4.1.1. Reseña Histórica Del Presupuesto

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al parlamento británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Desde el punto de vista técnico la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intento perfeccionarse posteriormente en el sistema ingles con el termino Budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema el en sector gubernamental, y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado noto los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de presupuesto nacional.

La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos. En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se ha tratado de fijar una serie de paquetes de decisión para elegir el más razonable, y eliminar así la improvisación y los desembolsos innecesarios.

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de liquidez y evaluar cualquier inversión. Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos y trazar la política de dividendos. (Burbano, Presupuesto, enfoque moderno de planeación y control de recursos., 1988).

4.1.2 Conceptos de presupuestos

Según Real Academia Española, “el presupuesto es la cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc.”

Presupuestar: Formar el cómputo de los gastos o ingresos, o de ambas cosas que resultan de un negocio público o privado. (Conceptos y teorías de presupuestos).

Presupuestación: Es un medio de coordinar la inteligencia combinada de una organización entera en un plan de acción, basada en los resultados anteriores, que influirá sobre la marcha del negocio en el futuro. Sin esa coordinación que proporcionara la presupuestación los jefes de departamentos podrían seguir una marcha que resulte beneficiosa para su sección, pero no para el conjunto de la empresa.

Así el control presupuestario debería considerarse como una operación de la empresa con un plan completo de ejecución – un programa que abarca mucho más que los aspectos monetarios.

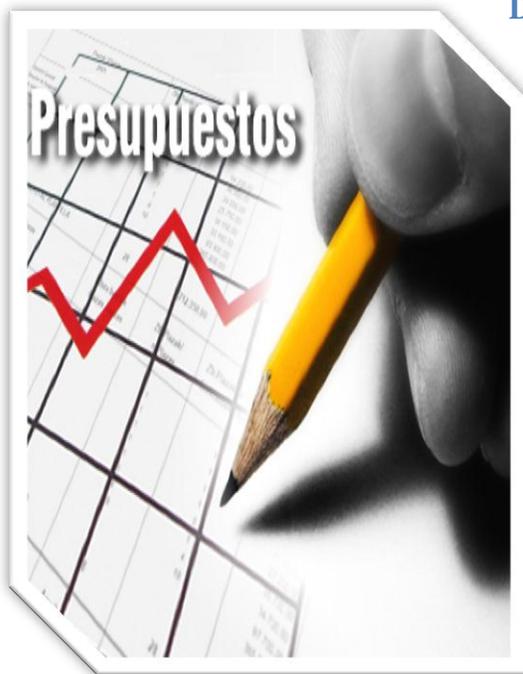


Ilustración 1

Definición de presupuesto

Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el (Guerrero) desarrollo y la aplicación de:

- a. Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- b. Especificación de las metas de la empresa.
- c. Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo
- d. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).
- e. Procedimientos de seguimiento.

Una definición por completa que sea siempre trata de sintetizar muchos conceptos. En el campo de la predeterminación y cuantificación de actividades es difícil expresar en pocas palabras lo que significa presupuesto. A pesar de ello, el concepto siguiente expresa el pensamiento de los autores:

- Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

Un presupuesto puede ser un material importante de manejo. Un presupuesto adecuado permite a una empresa prever sus gastos y planear los costos. El ingreso de cantidades en una forma de resumen presupuestario es sólo parte del proceso presupuestario. Este instrumento permite llevar a cabo gestiones y planteamiento de metas propuestas por la empresa, es por ello que es de suma importancia dentro de las planificaciones de la organización.

Un sistema presupuestal constituye una herramienta fundamental para el eficaz manejo de las finanzas operativas y administrativas que permite obtener información precisa y oportuna, con el fin de tomar decisiones oportunas. El presupuesto constituye la parte numérica de la planificación, este es el instrumento base para alcanzar los términos propuestos para las empresas.

El presupuesto para las empresas resulta ser de suma importancia siendo este la herramienta base para planificar y poner en marcha objetivos o metas a las cuales se desean llegar. Este a su vez permite al empresario poder hacer posibles pronósticos de acciones que se realizaran en determinado tiempo (cobros, pagos, etc.). (Burbano, Presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos., 1988).

4.1.3 Importancia

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretender sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuando mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones del manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación en las tasas de intereses.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de las relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa. (Lagos, 2004).

Por lo general todas las empresas buscan el mayor rendimiento en sus operaciones y para ello deben someterse a las más altas técnicas de control y aplicarlas de la manera más correcta, una de esas técnicas es la elaboración de presupuestos.

Para lograr obtener los resultados deseados por la empresa, es muy indispensable que los presupuestos se realicen con el más alto cuidado y aprovechando los conocimientos y experiencia de las personas que tengan a su responsabilidad dicho proceso. (Burbano, Presupuestos, enfoque moderno de planificación y control de recursos, 1988).

La correcta implementación de los presupuestos en las empresas permite a estas, tomar las decisiones más correctas y de esta manera librarse de inversiones innecesarias, manejar el control de sus desembolsos efectuados en cierto periodo y tener una base de estimaciones con la que se pueda hacer comparación al momento de hacer un nuevo pronóstico en cuanto a si se invertirá menos o más en relación a periodos anteriores siempre en busca de obtener los mejores beneficios para la empresa.

4.1.4 clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades de los usuarios.

(Burbano, 1988)

Según la flexibilidad:

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

De este modo se efectúan un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa una empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

- Flexibles o variables.

Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos, y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos y gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante.

Su característica es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa.

Según el periodo que cubran;

- A corto plazo.

Los presupuestos a corto plazo son aquellos ideados para solventar un período de operación determinado, pero no abarcan más de un año.

- A largo plazo.

Este tipo de presupuesto suelen realizarse para periodos superiores al año. Generalmente manejan cifras globales. En el sector privado se utilizan cuando las empresas realizan proyectos de inversión, apertura de sedes, ampliaciones de planta o estudios de pre-factibilidad. En el Estado se realizan para plasmar los planes de desarrollo de los gobernantes.

En este campo se ubican los planes de desarrollo de Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes de gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa;

- De operación o económicos.

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre estos podrían incluirse: ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos operacionales.

- Financieros.

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

1. Presupuesto de tesorería
2. Presupuesto de erogaciones capitalizables.

Presupuesto de tesorería; Denominado también presupuesto de caja o de efectivo consolida las transacciones relacionadas con el ingreso de dinero (ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, dividendos, venta de inversiones) y las salidas de dinero (amortización de créditos, pagos a proveedores, nomina, impuestos y dividendos).

Presupuesto de erogaciones capitalizables: Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

Este a su vez tiene como principales objetivos, controlar las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos y evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo

Según el sector en el cual se utilice;

- Presupuesto del sector público.

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

- Presupuestos del sector privado.

Las utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales. (Burbano, Presupuesto, enfoque moderno de planeación y control de recursos., 1988).

4.2 Empresas de servicios.

4.2.1 Definiciones

Servicio: Es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.

Empresas de servicio: Una organización de servicio es aquella que mediante una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados. Las empresas de servicios son organizaciones económicas y sociales que no transforman materiales sino que satisfacen las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen.

Las empresas de servicios se clasifican de la siguiente manera:



Ilustración 2

Empresas de servicios con actividades uniformes en el tiempo

Alto consumo de mano de obra y costes de producción de porcentaje poco relevante. Ejemplo de éstas, las empresas de mantenimiento de instalaciones, limpieza, ascensores, prestaciones de servicios profesionales como asesoría.

También empresas con una infraestructura en inmovilizado importante o aquellas que asumen un volumen de gasto fijo muy superior a los precios medios de venta de sus artículos.

Empresas de servicios que se rigen por la gestión de proyectos

Ejemplo de éstas, programación web, consultoría, procesos de selección de personal... Son todos los servicios que incluyen un servicio puntual y definido, con una duración temporal media – larga de desarrollo del proyecto y no garantizan la vuelta del cliente por obligación contractual fuera de las condiciones previamente pactadas.

Empresas de servicios combinadas con venta de productos

Servicios de hostelería, reparaciones al hogar, servicios funerarios, entre otros. En estos negocios, el cálculo de costos como la fijación de precios es un proceso bastante complicado, y el procedimiento a seguir consiste en realizar el cálculo estimado de la productividad máxima y adaptar precios mediante el criterio de fijación de precios por la clasificación de los clientes.

Por el Financiamiento Del Servicio:

Este criterio de clasificación, agrupa a la mayoría de servicios y se relaciona a la forma en cómo se financian, es decir, dependiendo de las entidades que proporcionan dinero para diseñarlos, producirlos y mantenerlos vigentes. Según este criterio podemos encontrar los servicios públicos y privados.

Servicios Públicos:

Dependen financieramente del Estado, especialmente por la vía del cobro de los impuestos a las empresas y personas y están distribuidos a través de los distintos Ministerios de acuerdo a las perspectivas que permite el presupuesto anual.

Servicios Privados:

Se financian con los recursos de particulares y de los obtenidos a través de créditos otorgados por bancos o instituciones financieras. Son servicios privados las Aseguradoras de Fondos de Pensiones (AFP), las instituciones de Salud Previsional (ISAPRE), las instituciones financieras y empresas de transporte y de telecomunicaciones entre muchas otras.

Con o sin fines de lucro

Los servicios privados, son por lo general, empresas con fines de lucro. Parten de un capital perteneciente a particulares que buscan la obtención de beneficios o ganancias en forma de dinero, es decir, la prestación de servicios va de la mano con el mejoramiento de la rentabilidad como empresas.

Operan también empresas privadas cuyo fin no es el de recibir ingresos económicos, son organizaciones sin fines de lucro y se financian gracias a donaciones de dinero. (Gerencias de Empresas de Servicios)

4.2.2 Características

- La intangibilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos.
- La inseparabilidad del servicio, significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas.
- La variabilidad del servicio, significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.
- La naturaleza perecedera del servicio, significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores.

4.2.3 Sector de la economía que integran

Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de las economías, y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello.

El sector terciario se dedica, sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas. Lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento. Es un sector que no produce bienes, pero que es fundamental en una sociedad capitalista desarrollada. Su labor consiste en proporcionar a la población todos los productos que fabrica la industria, obtiene la agricultura e incluso el propio sector servicios.

Este sector juega una gran importancia ya que el crecimiento de un país económicamente va a depender de la organización y equilibrio de sus sectores, donde el sector terciario juega un papel de gran relevancia en la economía de un país, el cual no solo le permite distribuir bienes a nivel interno, sino crear relaciones comerciales a nivel internacional.

4.3 Planeación de objetivos de una empresa

La planeación, es la función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura.

En las empresas, la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las limitaciones y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales.

Es por eso que el presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas examinar su cumplimiento y replantearse cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

Muchas empresas suelen fracasar por no contar con una buena planificación de objetivos o metas a las que se desean llegar o posiblemente por no darle la correcta aplicación a los planes estratégicos los cuales son base importante para poder cumplir con las metas al finalizar los procesos.

Básicamente la Planeación de objetivos para las empresas es de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico. Dichos propósitos y objetivos consisten en identificar la manera de cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos.

4.3.1 Necesidad de la planeación y presupuestación en una empresa.

Los presupuestos han sido diseñados para asesorar a la administración en la planeación, coordinación y control de las diversas funciones mercantiles, de ventas, producción y administración.

El presupuesto es un estimado, cuidadosamente elaborado, de las operaciones futuras del negocio con base a las expectativas que tiene la administración sobre las condiciones probables que persistirán en la economía.

Debido a que, por lo general, el proceso de elaboración del presupuesto centra su interés en la redituabilidad y debido a que la determinación del costo es factor importante en la determinación de la utilidad, la estimación de costos futuros confiables es prerrequisitos en la preparación de un plan útil de presupuesto.

El presupuesto suministra el recurso mediante el cual pueden alcanzarse las políticas, los objetivos y las normas de la empresa. Además, el presupuesto ha encontrado su aplicación en una multitud de funciones como control, evaluación del desempeño, coordinación de actividades e implementación de planes.



Ilustración 3

La planeación es utilizada por la gerencia para formular las metas y los objetivos a largo plazo.

La planeación y control, como funciones de la gestión administrativa son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar objetivos.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables. Mediante se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración, elementos de juicios para la aplicación de acciones correctivas.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, no tiene base sólida para emplear capacidad instalada de producción y no tiene a su disposición la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. (Gavila & Gonzales, 2010)

El presupuesto es de mucha importancia para proyectar o estimar los gastos e ingresos de una empresa.

Puede ser a corto o largo plazo, haciendo comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión, y así tener menos gasto y mayor ingreso para la compañía.

Se hace un buen presupuesto haciendo consultas a las diferentes áreas de la compañía como el área de venta, cobranzas, compra, etc.; comparaciones de otras empresas como son los estados financieros, consultas en el mercado, desarrollo de acuerdo a estadísticas, tendencias económicas y financieras, y de acuerdo a las normas vigentes del país donde reside la empresa. (El presupuesto una herramienta de gestion, Gestion en Pymes.)

4.3.2 El presupuesto como un instrumento para la planificación y alcance de los objetivos en las empresas

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables. Mediante el se comparan unos resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la administración elementos de juicios para la aplicación de acciones correctivas.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede ocurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene base sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no tiene a su disposición la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos.

Un presupuesto es una herramienta de gestión conformada por un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de un negocio.

Los presupuestos se suelen relacionar exclusivamente con los ingresos o egresos que realizara una empresa, sin embargo, podemos hacer uso de estas herramientas para cuantificar pronósticos o previsiones de cualquiera de los elementos de un negocio, por ejemplo, podemos presupuestar los cobros que realizaremos, los pagos de nuestras deudas, los productos que fabricaremos, los materiales que requeriremos para producir dichos productos, etc.

Los presupuestos son herramientas fundamentales para un negocio que permiten:

- **Planear:** Los presupuestos nos permiten planificar actividades, planificar objetivos, recursos, estrategias, cursos a seguir; anticipándose a los hechos y, por tanto, ayudándonos a reducir la incertidumbre y los cambios.

- **Coordinar:** Los presupuestos sirven como una guía para coordinar actividades, permitiéndonos armonizar e integrar todas las secciones o áreas del negocio, tanto entre estas, como con los objetivos de la empresa.

- **Controlar:** Los presupuestos sirven como instrumentos de control y evaluación, nos permiten comparar los resultados obtenidos con los presupuestados para que, de ese modo, por ejemplo, saber en qué áreas o actividades existen desviaciones o variaciones (diferencias entre lo obtenido y lo presupuestado).

- **Integrar:** Toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, de tal forma que contribuya al logro del objetivo global.

- **Términos financieros:** Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva para medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del presupuesto.

- **Operar:** Uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que van a producir. (Davila & Delgado, 2006).

El presupuesto es un plan de acción dirigido para que cumplas una meta prevista. Esta meta debes expresarla en valores y términos financieros, y necesitas realizarla en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. La formulación de un buen presupuesto implica la responsabilidad de todas las áreas de tu empresa.

4.3.3. Atribución del presupuesto en el desarrollo de los objetivos de la empresa

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes: Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.

Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales). Fijar políticas que examinen su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

Los presupuestos tienen como objetivo.

- Planear sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en dinero y volúmenes, en un período determinado.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa y medir los resultados cuantitativos, cualitativos.
- Fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo y relacionar las actividades de la organización.

La función principal de un presupuesto es el Control Financiero de la organización, sin embargo su utilidad depende, en gran medida, de la propia dirección de la empresa u organización. Sin embargo, de manera ideal se espera que un presupuesto proporcione lo que sigue a continuación:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.

- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación de la organización y ayuda en gran medida para la toma de correctivos o aclaratorios. (Wikipedia)

Los presupuestos atribuyen altamente al desarrollo de las empresas ya que por medio de ellos se permite reconocer las obligaciones financieras y definir las prioridades que tiene la empresa.

Al ejecutar un presupuesto permite alcanzar metas específicas por medios de planes de ahorro. Ellos nos muestran donde se necesita un ajuste o donde existe un problema de acuerdo a lo financiero donde ayuda a prever y a modificar a tiempo esos inconvenientes.

A través del presupuesto nos permiten comparar valores de años anteriores con suposiciones futuras que nos dé el momento de hacer modificaciones y determinar los gastos a ajustar.

4.4 Procedimientos que consolidan al presupuesto como herramienta de planificación y gestión de una empresa.

4.4.1 Material de soporte para pretender el desarrollo de la empresa

El proceso para elaborar el presupuesto en las organizaciones de servicios consiste en determinar primero los servicios que van a ofrecer y después los ingresos que provienen de las ventas de dichos servicios o los fondos que van a financiarlos.



Ilustración 4

En cualquier empresa de servicio es necesario contar con un presupuesto para tomar decisiones y determinar el precio que debe cobrarse por el servicio que se ofrece. De tal manera que cada vez que se asuma un compromiso se asignen los costos indirectos que le correspondan a dicho servicio.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede ocurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no tiene a su disposición la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades.

El presupuesto determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos. Quienes usan el presupuesto como herramienta de gestión y planificación en sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro.

Al usar el presupuesto como material soporte para la empresa serán notorias sus ventajas, al ejecutar este proceso cada miembro de la empresa pensara en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.

Las empresas podrán realizar un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar cualquier decisión.

De acuerdo con los presupuestos se puede replantear de manera periódica las políticas las políticas, revisarlas y evaluarlas para concluir si son adecuadas o no para el alcance de los objetivos propuestos en las empresas.

El presupuesto permite conocer las limitaciones de la empresa para saber la estabilidad de la misma, y aun así llegar a la eficacia de los recursos de la empresa, es por ello que ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.

Dentro del desarrollo de la empresa se necesita como parte indiscutible el uso del sistema de presupuestos, además de todas las aportaciones que este brinda, permite una constate vigilancia a todos los costos y procesos de producción causando esto una efectividad en las funciones y actividades de la empresa. (Burbano, Presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos., 1988)

Todo presupuesto debe ser preparado por un especialista en esta materia como contadores, economistas, administradores etc. y luego para ser aprobado debe ser revisado por el gerente financiero de la empresa o el directorio. En definitiva, la visión del dueño, nunca debe ser obviada.

Un presupuesto es un pronóstico económicamente cuantificado de:

- Los ingresos, gastos y ganancias/pérdidas que se devengarán en un período futuro.
- Las cobranzas, pagos y otros movimientos de fondos que implicarán superávits o déficits.
- La situación patrimonial que se espera tener al término de un período futuro.

Todo plan de negocio ha de contar con un presupuesto que cuantifica los objetivos del mismo. Ello es así dado que un plan de negocio posee como principal fin el generar utilidades, siendo para ello necesario afectar recursos.

La descomposición de los diferentes aspectos del presupuesto fija los objetivos para cada área funcional de la empresa. De esta manera se definirán presupuestos de venta, compras, gastos operativos, inversiones, etc.

Contar con un presupuesto implica establecer metas a cumplir. Es por lo tanto un instrumento de control de la gestión empresarial para evaluar los desvíos de lo actuado versus los objetivos fijados.

La dinámica empresarial determinará la mayor o menor apertura de presupuestos sectoriales, pero es necesaria la existencia de al menos de dos grandes estructuras presupuestarias:

El presupuesto económico

Refleja los ingresos y gastos que se estiman habrá de devengarse durante el ejercicio futuro para el cual se confecciona el presupuesto.

El presupuesto financiero

Refleja los movimientos de fondos que se estiman para el periodo presupuestado, es decir, cobros, pagos, aportes, retiros, generación de nuevo endeudamiento y afectaciones de fondos a actividades de inversiones o de adquisición de nuevos bienes de uso. (Siebens.)

Como resultado se obtendrá.

El estado de situación patrimonial presupuestado

Refleja la situación patrimonial que la empresa estima obtener al cabo del periodo para el cual se ha presupuestado, detallando los activos, pasivos y patrimonio neto que las empresas poseerá en tal futuro.

Si bien parece una verdad absoluta e indiscutible, todavía existen muchas empresas que no elaboran presupuesto anual, o no lo hacen de la manera adecuada.

4.4.2 Limitaciones del presupuesto respecto a los pronósticos de la empresa

A pesar de que los presupuestos son una herramienta útil, se deben aplicar correctamente para que la dirección de la empresa pueda lograr los beneficios máximos. Indudablemente los presupuestos no constituyen el sustituto de un equipo de dirección experimentado y se debe recordar que describen únicamente una serie de estimaciones que parecen constituir un buen medio de medición en el momento en que se establecen. Si las condiciones cambian la situación, no debería creerse que el presupuesto es una camisa de fuerza y que no se puede revisar.

Frecuentemente el presupuesto se convierte en un factor inhibitorio y la empresa no se atreve a arriesgarse por miedo a no poder cumplirlo.

Si la empresa tiene un tamaño importante, la realización de los pasos preliminares para la puesta en marcha del presupuesto dura más de un año. Esta demora de tiempo hace que a veces el programa presupuestario pierda el apoyo de la gerencia ya que cuesta mucho tiempo materializar los resultados.

Es necesaria la cooperación y participación de todos los miembros de la empresa en un programa presupuestario. La base del éxito de un presupuesto reside en la adhesión fiel, pero no insensata, al plan de presupuestos, así como el entusiasmo de la gerencia de la empresa.

Muy a menudo, el plan presupuestario fracasa ya que ésta se da dedicado a él solamente de refilón. A veces nadie, excepto la persona que realiza el presupuesto, sabe mucho de él o tiene mucho interés en el mismo. Además, se hace frecuentemente demasiado hincapié en las técnicas de contabilidad de presupuesto sin prestar mucha atención a los factores humanos.

Un presupuesto es una de las pocas herramientas de evaluación que se establece por escrito y es muy concreta. Un motivo de fricción entre el personal de presupuestación y el de producción es la diferencia de puntos de vista y de conocimientos.

Los presupuestos ponen de relieve periodos anteriores y el personal de producción no suele estar muy interesado en esos temas, sino más bien en la situación diaria de la empresa que no en la futura o pasada. Si él personas de la empresa está interesado únicamente a los planes a corto plazo, y el de presupuestacion de la impresión de que éstos no revisten gravedad, como es lógico se producirán discusiones.

Otro factor que provoca malos entendidos o limitaciones es el método que el personal del presupuesto utiliza para la comunicación de las deficiencias del mismo. Los efectos que estas deficiencias tienen sobre los empleados son muy significativos.

En concreto, las limitaciones del presupuesto consisten en:

- Que están basado en estimaciones;
- Deben ser adaptados constantemente a cambios importantes que surjan;
- Su ejecución no es automática, se necesita comprender su importancia;
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración;

Estas limitaciones conllevan a que los presupuestos y la planeación no tienen éxito; y por ello, existen estas razones:

- La incapacidad de la dirección para comprender su sistema.
- Los directivos se preocupan por el detalle o tratan de controlar los factores equivocados.
- La falta de respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal.
- La dirección general no apoya a la actividad o no participa en esta con sentido.

- La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo.
- El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo.
- La evaluación inadecuada y desajuste entre los productos y el mercado.

Los presupuestos a cómo pueden dar mejoras en las organizaciones ellos contienen opciones de aprovechamiento como de limitaciones, aquí se demostró los “contra” de los presupuesto.

Es por ello que se requiere un control minucioso al momento de ejecutar el proceso de los presupuestos, durante este desarrollo se debe tener mucho cuidado para evitar problemas futuros con los resultados de las estimaciones o promedios de los presupuestos.

4.4.3. Guía de las oportunidades o riesgos venideros de la empresa.

En los presupuestos se pueden encontrar dos grandes oportunidades para planear y llevarlos a cabo.

Facilita la utilización adecuada de los recursos, proporciona eficiencia en las operaciones, ayuda a lograr una buena planeación de las empresas y muestra los resultados que se obtendrán al poner en práctica los objetivos de la empresa

Sin embargo, al realizar un presupuesto ayudara a manejar una empresa, aun teniendo inconvenientes al estar basados en supuestos y estimaciones.

No hay que dejar de lado que los presupuestos deben estarse adaptados y actualizando constantemente, manteniéndolos así, la oportunidad a que la empresa logre sus metas es más propensa.

Los presupuestos permiten evitar:

- Gastos innecesarios que perjudiquen los planes de la empresa.
- Hacer desembolsos mas de la cuenta, que lleven a la falta de dinero en un futuro.
- Que se pierda el control en las finanzas de la empresa.
- Evita endeudamientos con proveedores y entidades bancarias.

Para las empresas nuevas, el presupuesto es especialmente importante cuando estas realizando tu plan de negocios. Esto con el fin de saber cuanto dinero es necesario para comenzar su negocio y la cantidad de capital adicional que seguramente se necesitara posteriormente, por lo tanto se debe ser capaz de establecer un buen presupuesto.

La elaboración de presupuestos puede ayudar a motivar a empleados y gerentes. Con la participación de los empleados y directivos en el proceso de la realización de presupuestos, tienen una mejor oportunidad de ajustarse a él.

Te da la oportunidad de ofrecer incentivos para aquellos que ayudan a cuidar ese presupuesto y que con esto te dan una mayor oportunidad de alcanzar tus metas financieras y de negocio.

También puedes prever cualquier problema que pueda surgir. Si se tiene un presupuesto solido y realista, se podrá tener la oportunidad de descubrir problemas futuros que se pueda gastar en exceso. De esta manera se puede a ayudar a compensar los gastos crecientes por saber de antemano lo que podría causar el aumento de otros gastos.

Tener un presupuesto bien hecho puede ayudar en la comunicación entre los diferentes niveles de supervisión de los negocios. Cuando se ha expuesto a expectativas financieras, y se ha puesto números a los ingresos y los gastos, el gerente del negocio puede controlar los costos y además las líneas de comunicación serán menos interrumpidas por que nadie mas sabrá lo que exactamente se deberá gastar.

Por último, tener un presupuesto te dará una excelente oportunidad para evaluar mejor el rendimiento de los gerentes y superiores.

Dicho presupuesto se puede utilizar para cuantificar las bonificaciones de fin de año que podrían servir como motivación para los que ayudan a controlar los costos.

4.5 Actualización de información presupuestaria.

4.5.1 Etapas y/o requisitos para la elaboración del presupuesto



El sistema presupuestario es un sistema de información compuesto de los elementos: Pre iniciación, Elaboración, Ejecución, control y evaluación; los cuales conllevan al logro de los objetivos establecidos en un plan.

Ilustración 5

Etapas de la preparación del presupuesto

Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y control, deben considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo.

(Burbano, Presupuestos, enfoque moderno de planificación y control de recursos, 1988)

Primera Etapa - Pre iniciación: En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participaciones en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

- Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación
- Selección de las opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.

Segunda Etapa - Elaboración del presupuesto: con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales; se procede según las pautas siguientes:

- En el campo de las ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomaran decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.

- En el campo productivo se programaran las cantidades a fabricar o ensamblar, según los estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios.

- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

- Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que gravitan sobre ella, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos.

- Los proyectos de inversión especiales demandaran un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos.

- En competencia de los encargados de la función presupuestal recopilar la información de la operación normal y los programas que ameriten inversiones adicionales. El presupuesto consolidado se remitirá a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes.

Tercera Etapa - Ejecución: En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la “puesta en marcha de los planes” y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas con el fin de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentara informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área y con sus metas propuestas.

En la ejecución de los presupuestos también incluye la disponibilidad presupuestal, los calendarios y gastos que conllevan los presupuestos.

Cada institución estatal, o incluso las empresas privadas, tienen definido un presupuesto para cubrir sus gastos y para realizar sus obras o actividades, respaldado por los planes de trabajo, con sus metas y objetivos.

La ejecución presupuestal es poner en ejecución todas esas actividades u obras contempladas en el presupuesto, de modo de ejecutarlo todo o sea invertirlo todo tal y como se había planeado, o sea logrando los objetivos proyectados para alcanzar las metas propuestas.

Si el presupuesto no se ejecuta en su totalidad, esto se achaca siempre a negligencia, desidia e ineficiencia y significa que se dejaron de realizar obras, no se lograron todos los objetivos ni se alcanzaron las metas. Pero ejecutar el presupuesto en su totalidad tampoco significa el éxito en todo porque los costos pueden haber variado con el paso de los días y el dinero presupuestado no alcanzó o porque las obras se complicaron más de lo previsto por causas naturales y otras y se consumió el presupuesto sin lograr realizarlas en la forma prevista.

Cuarta Etapa - Control: monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real. Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su curso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

- Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.

- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo, al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

Quinta Etapa - Evaluación: Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que este tipo de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

La Evaluación Presupuestaria tiene los siguientes fines:

- Determinar el grado de "Eficacia" en la ejecución del presupuesto de los ingresos y gastos, así como el cumplimiento de las metas presupuestarias contempladas en las actividades y proyectos para el período en evaluación.
- Determinar el grado de "Eficiencia" en el cumplimiento de las metas presupuestarias, en relación a la ejecución presupuestaria de los gastos efectuados durante el período a evaluar.
- Explicar las desviaciones presentadas en el comportamiento de la ejecución de ingresos y egresos comparándolas con la estimación de recursos financieros.
- Lograr un análisis general de la gestión presupuestaria.
- Formular medidas correctivas, a fin de mejorar la gestión presupuestaria.

4.5.2 Comité de presupuesto.

Uno de los primeros pasos que da la planeación, es elegir a la persona o las personas (Director del comité y director de presupuesto, generalmente existen ambos), que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La preparación de presupuestos es la responsabilidad del comité presupuestario.



Ilustración 6

Componen al comité presupuestario generalmente de los empleados de todos los niveles de la gerencia porque el éxito del proceso de presupuesto depende de la cooperación de todos los departamentos y de todos los empleados. El ejecutivo de más alto nivel a menudo funge como presidente de este comité para los propósitos de planificación y el control. Básicamente, este comité debe tener la responsabilidad de desarrollar el plan sustantivo para cerciorarse de que todos los aspectos del plan de utilidades para las subunidades se muestran sólidos y en orden.

El director del comité realizará, entonces, las labores de coordinación y enlace entre los representantes de los departamentos que integran al Comité,

Dentro de las principales funciones del comité de presupuesto están las siguientes:

- Revisar y aprobar las previsiones de los diferentes departamentos de la empresa.
- Examinar y aprobar las estimaciones de gastos departamentales.
- Aprobar los Presupuestos Generales.

- Someter al Consejo de Administración dichos presupuestos para su autorización.
- Ordenar estudios especiales de las desviaciones que al parecer del Comité lo ameriten.
- Aprobar las modificaciones periódicas que deben hacerse a los presupuestos.

Por su parte el Director de presupuestos es una figura que tiene a su cargo facilitar el óptimo desenvolvimiento del ciclo presupuestario y asumirá las siguientes funciones:

- Elaborar los instructivos necesarios para indicar a cada uno de los encargados de los presupuestos parciales el procedimiento a que deberán sujetarse para su preparación. Estos instructivos deben ser detallados y claros, con el fin de evitar malos entendidos.
- Diseñar las formas que deberán ser empleadas por todo el personal que intervenga en la elaboración del presupuesto.
- Supervisar los presupuestos, parciales para lograr su coordinación y así poder preparar el Presupuesto principal.
- Someter al Comité la aprobación de los Presupuestos Generales.
- Comunicación constante a los funcionarios superiores sobre las actividades de los ejercicios anteriores, así como del que está en desarrollo.

- Efectuar las comparaciones del presupuesto General con los resultados que se hayan obtenido.
- Analizar las desviaciones e investigar las causas que las hayan activado.
- Elaborar un informe del resultado de sus investigaciones para presentarlo al Comité de Presupuestos y proponer las medidas correctivas que considere pertinentes.
- Revisar en forma periódica los presupuestos para que, en caso de que sea necesario, se modifiquen. (Cabrera, 2008).

4.5.3. Presupuesto que respaldan a las empresas de servicios

Presupuesto de inversión de activos fijos.

Siempre que exista una necesidad humana de un producto o un servicio, se tendrá necesidad de invertir, pues ésta es la única forma de producir un bien o un servicio. Las inversiones no se realizan sólo porque "alguien" desea producir determinado artículo o cree que produciéndolo ganará mucho dinero.

En nuestros días, una buena inversión requiere de un fundamento que la sustente. Dicho fundamento la constituye un proyecto bien estructurado y evaluado, que indique las pautas que deben seguirse. De aquí proviene la obligación de preparar los proyectos.

Las inversiones que se realizarán constituyen los costos iniciales que corresponden a la ejecución del proyecto. En esta parte se consideran como se van a desembolsar los recursos financieros en la etapa de ejecución del proyecto.

En la etapa anterior o sea en la Ingeniería del proyecto, se determinaron todos los recursos que se necesitarán para que el proyecto pueda funcionar de acuerdo al tamaño previsto, como terreno, construcciones, equipo, etc.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama "fijo" porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que con ello ocasione problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

Se entiende por activo intangible el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos pre-operativos y de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, fax, agua, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera.

Presupuesto de gasto de operación

Este presupuesto puede formularse tomando como base las cifras del pasado y proyectándolas al futuro, este presupuesto debe aplicarse ciertos recursos técnicos y tomar en cuenta las circunstancias que afecten específicamente a la entidad, así como la influencia de otros presupuestos donde se derivan datos para el presupuesto de gasto de operación.

Los gastos de operación no son costos de productos ni tampoco se asignan a éstos. Son gastos de operación todos aquellos desembolsos relacionados con las actividades de administrar la empresa y vender sus productos.

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurran las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza.

Al igual que los costos indirectos de producción, los gastos de operación deben ser separados en todas las partidas de costos variables y fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas.

El volumen según el cual cambiaran las partidas variables no será el de producción sino el adecuado a su función generadora de costos. (Lopez Moran & Gutierrez Bojorge, 2006)

Presupuesto de mano de obra directa.

Mano de Obra Directa: es el esfuerzo humano requerido para realizar operaciones específicas de la producción, por ese esfuerzo humano el trabajador percibe sueldos, salarios, retribuciones y prestaciones. La Mano de Obra Directa puede ser fácil y económicamente identificable en cada producto. Esta mano de obra debe calcularse separadamente de la Mano de Obra Indirecta; la cuál irá al Presupuesto de Gastos de Fabricación.

El Presupuesto de Mano de Obra Directa, representa el segundo reglón del costo de producción, el cual muestra las estimaciones hechas con respecto al esfuerzo humano necesario para realizar la manufactura de los productos; en función de las personas, así como de sus sueldos, salarios y retribuciones.

Este presupuesto debe cubrir las exigencias de tal esfuerzo humano, para producir las clases y cantidades de productos presupuestados. Cabe aclarar que no todas las retribuciones se pagan a los trabajadores de forma clínicas: si no que muchas prestaciones quedan pendientes de pago, como la antigüedad, cesantía, preaviso, ciertos tipos de bonos etc.; a la cuota de los sueldos y salarios, semanales, quincenales o mensuales, ha de agregársele un determinado porcentaje, representativo de las

mencionadas retribuciones; para así poder conocer el costo real de mantener los trabajadores en sus labores productivas.

De manera que siempre habrá una parte de los sueldos y salarios, que sé pagará de inmediato, y otra que quedará pendiente de pago, e incluso, algunas prestaciones que serán de pago condicional y eventual.

El costo de la mano de obra suele superar a todos los demás elementos de costos juntos, por lo tanto es sumamente necesario conocerlo en detalle, para su estudio, planificación y control minucioso; ya que se trata de un reglón de costo de respetable cuantía, también es necesario conocerlo a plenitud, para informar al departamento de Personal de las necesidades posibles de aumentar o disminuir personal; de acuerdo a un aumento o a un descenso del volumen de la producción.

Objetivo del presupuesto de mano de obra directa.

En la elaboración de este presupuesto debe privar el alcance de las siguientes metas:

- Predecir la mano de obra directa que se requerirá en el proceso de manufactura, en términos de cantidad y calidad de trabajadores necesarios para elaborar el volumen de producción programada en el presupuesto respectivo.
- Informar al Departamento de Personal, en cuanto a las exigencias de cantidad y tipo de personal requerido; para el consiguiente reclutamiento y adiestramiento.
- Calcular el valor estimado de este elemento de costo, con miras a estimar el costo total de la producción presupuestada.
- Informar con anticipación de los futuros requerimientos de efectivo para sufragar este elemento del costo, al elaborarse el " Presupuesto de Caja"; ya que este elemento ha de pagarse en efectivo.

- Facilitar el control administrativo de la mano de obra directa y sus costos.

(Presupuesto USM, 2005)

Presupuesto de Gasto de Administración y Ventas.

Presupuestos de Gastos de Administración

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales, y de contabilidad. Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización.

Son gastos de administración todos los gastos que no sean de producción ni de ventas, y los mismos se incurren en áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa, más que ejecutar ninguna función en particular.

El presupuesto de gastos administrativos es un estimado que cubre la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Es recomendable basar los gastos de administración presupuestados en planes y programas específicos. Resulta útil la experiencia pasada, ajustada según los cambios económicos que se contemplan en la política de administración. (Lopez Moran & Gutierrez Bojorge, 2006)

Los gastos de administración están constituidos por el conjunto de erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con el manejo y dirección

de las operaciones generales de una empresa. Normalmente incluyen las funciones de gerencia, auditoria, contabilidad, crédito y cobranzas y oficinas generales.

Normalmente los gastos administrativos están sujetos a las políticas y decisiones de los directivos de una empresa. Además, tienen una característica especial y es que la mayoría de los gastos de administración son fijos, lo cual facilita el trabajo de presupuestarlos.

La estimación de los gastos administrativos se hace, por lo general, en base al análisis de los renglones de los gastos del año anterior y a los planes previstos para el año presupuestado. Esta estimación ha de ajustarse teniendo en cuenta los criterios fijados por la política de la dirección respecto a aumentos o disminuciones en las diferentes partidas.

Presupuesto de Gastos de Venta

Es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Características.

- Comprende todo el marketing.
- Es base para calcular el margen de utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de los productos.
- Amplía el mercado de los consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

. (Lopez Moran & Gutierrez Bojorge, 2006)

Los gastos de venta están constituidos por el conjunto de erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con el almacenamiento, despacho y entrega de los bienes que produce la empresa; los gastos de promoción y propaganda y los gastos del departamento de ventas y su personal.

Todas estas actividades, que tienen que ver con la tarea de ponerse en contacto con el consumidor, son diferentes a aquellas que se refieren al proceso de producción y a la administración de la empresa.

Los gastos de venta se clasifican en fijos y variables de acuerdo a su comportamiento frente a los cambios en el volumen de ventas. (Rivadeneira)

Proyecciones de ventas



Ilustración 7

Una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Es una predicción que es sinónimo de una previsión de ventas.

Ambas ayudan a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de ventas están a la alza o a la baja. Las pequeñas empresas utilizan varias inversiones para determinar las proyecciones de ventas. La iniciativa por lo general comienza en el departamento de ventas. Hay ciertas ventajas inherentes cuando se calcula y utilizan las proyecciones de ventas.

Las proyecciones de ventas por lo general se expresan en términos de unidades y dólares. Las pequeñas empresas también asignan un período de tiempo determinado para las proyecciones de ventas. Por ejemplo, las proyecciones de ventas pueden ser calculadas sobre una base mensual, trimestral o anual.

Por otra parte, la mayoría de las empresas comparan sus proyecciones de ventas con las cifras de ventas anteriores, mostrando un porcentaje de incremento o disminución en comparación con el período anterior. El periodo anterior puede ser el mismo periodo del año anterior.

Las proyecciones de ventas también se pueden hacer para varios años, lo que ayuda a los gerentes de producción a planificar y ejecutar sus departamentos de manera más eficiente.

Determinación de las proyecciones de ventas

Los propietarios o gerentes de ventas de pequeñas empresas por lo general hacen las proyecciones de ventas. Pueden obtener aportaciones de los representantes de ventas, la alta dirección y el departamento de mercadotecnia.

La mayoría de las pequeñas empresas primero calculan los costos de producción o compra de sus productos o servicios. A continuación, determinan el número de ventas que se necesita para alcanzar el equilibrio. Posteriormente, los empresarios calculan el número de llamadas de ventas que planean hacer y la cantidad de publicidad que se ejecutará.

Las condiciones económicas, los puntos de ventas estacionales, la intensidad de la competencia y los cambios en la población también se tienen en cuenta para determinar las proyecciones de ventas.

Ventajas de las proyecciones de ventas

Hay una serie de ventajas de tener al día las previsiones de ventas precisas;

- Una de ellas es que puede ser más fácil de obtener préstamos. Los bancos a menudo basan sus decisiones de préstamos en el marco de tiempo en que una empresa se convierte en un beneficio. Las empresas establecidas pueden necesitar mostrar el potencial de crecimiento y explicar cómo se derivan los números.
- La Administración de Pequeños Negocios recomienda las previsiones de ventas o proyecciones como parte del proceso de solicitud de préstamo.
- Las proyecciones de ventas también permiten la comercialización y otros departamentos funcionales para crear sus presupuestos y planificar proyectos. Las proyecciones de ventas favorables podrían interesarle a los posibles inversores, aumentando el valor para los accionistas. (Suttle)

Impuesto al valor agregado

En muchos países el impuesto al valor agregado o impuesto sobre el valor añadido (IVA), es conocido como la tasa que se calcula sobre el consumo de los productos, los servicios, las transacciones comerciales y las importaciones. En Nicaragua el porcentaje que se aplica como IVA es del 15 %.

El IVA es un impuesto indirecto; se llama así porque a diferencia de los impuestos directos, no repercute directamente sobre los ingresos, por el contrario, recae sobre los costos de producción y venta de las empresas y se devenga de los precios que los consumidores pagan por dichos productos. Esto significa que se aplica sobre el consumo y que resulta financiado por el consumidor final. Se dice que es un impuesto indirecto que el fisco no lo recibe directamente del tributario.

El cobro del IVA se concreta cuando una empresa vende un producto o servicio y emite la factura correspondiente. Las compañías, por lo general, tienen el derecho de recibir un reembolso del IVA que han pagado a otras empresas a cambio de facturas, lo que se conoce como crédito fiscal, restándolo del monto de IVA que cobran a sus clientes (el débito fiscal). (Definición de IVA, 2008)



Ilustración 8

Estado de resultado.

En contabilidad, el estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es cerrado, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Es un documento de obligada creación por parte de las empresas, junto con la memoria y el balance. Consiste en desglosar, los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado, antes y después de impuestos.

El resultado final de todos los presupuestos de operación tales como los de ventas, gastos operativos (gastos de administración y venta) se resumen en el estado de resultado presupuestado. En este se presenta el resultado neto de las operaciones de periodo presupuestado.



Ilustración 9

Balance general.

El **balance general, balance de situación** o **estado de situación patrimonial** es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.

El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo: muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

El patrimonio neto puede calcularse como el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. Del mismo modo, cuando se producen resultados negativos (pérdidas), harán disminuir el Patrimonio Neto. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse.

La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

Patrimonio neto = Activo - Pasivo

V. CASO PRÁCTICO.



IN HERE, IT' ALWAYS

RESTAURANTE T.G.I. FRIDAYS

5.1 HISTORIA.

TGI Friday's forma parte del grupo Carlson Companies Inc., y es considerada una de las compañías líderes en la industria de comida casual.

TGI Friday's ofrece una experiencia única que se ha convertido en el pasatiempo favorito de millones de personas. El primer restaurante T.G.I. Friday's abrió en 1965 en First Avenue y calle 63 Nueva York ; Alan Stillman, su propietario, logró combinar el sabor de su comida con diversas bebidas en un nuevo concepto de restaurante - bar. Con sus franjas rojas y blancas, su exterior azul y su nombre "T.G.I Friday's". En su interior los pisos eran de madera, lámparas tipo Tiffany y manteles a rayas.

Fueron los creadores de los Frenz y de las ahora famosas PotatoSkins. También son conocidos por sus deliciosas hamburguesas e incomparables BuffaloWings. TGI Friday's no se destaca únicamente por la variedad y el sabor de su comida sino también por su excelente servicio personalizado y trato amigable que garantiza la comodidad y satisfacción de los clientes.

TGI Friday's Abre sus puertas en Nicaragua el 1 de marzo de 1999. Hoy en día operan más de 930 locales en 60 países del mundo.

Desde 1999, TGI Friday's Nicaragua se ha convertido en uno de los lugares más divertidos, gracias a su excelente comida, deliciosas bebidas y al inigualable servicio que brinda a sus clientes.

A partir de ello es que hoy se encuentran empresas más profesionales, con estructuras más fuertes que han permitido el desarrollo de cadenas e inversiones millonarias. El sector gastronómico es un negocio que requiere capitales importantes.

5.1.1. MISION

Brindar a nuestros clientes un espacio de calidad en el servicio, que permita compartir en familia, con sus amigos o compañeros de oficina, momentos agradables y degustar de los mejores platos

5.1.2. VISION

En el 2015 posicionarnos como uno de los mejores restaurantes de comida típica a nivel nacional de cocina.

5.1.3. RAZONES DE ÉXITO EMPRESARIAL.

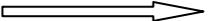
En la industria gastronómica, un restaurante dejó de ser un espacio público donde sirven y consumen alimentos y bebidas y se paga por ellos. Actualmente es un escenario creativo, un cúmulo de experiencias y sensaciones adaptadas a las necesidades del consumidor, un negocio responsable que enfrenta el reto de interpretar en forma eficiente y sostenible las oportunidades del entorno y de la época, con un equipo de trabajo altamente comprometido y alineado con las estrategias de la compañía.

Con esta propuesta se pretende cautivar al público amante de esta cultura no solo por la comida sino también por el lugar, ambientado, con música americana y pantallas gigantes de televisión. La decoración hablaría de los grandes íconos del cine y de la música.

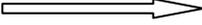
5.2.2. DEFINICION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Los productos que serán ofrecidos en el menú están determinados por los siguientes:

Comidas.

T.G.I louch		C\$ 130
Kid's menu		C\$95
Friday's coffee		C\$67
Postre		C\$80
Sándwiches		C\$60 – C\$120
Hamburguesas		C\$50 – C\$100
Sopas		C\$100 – C\$200
Ensaladas		C\$70 – C\$150
Carnes		C\$140 – C\$220
Pollo		C\$160 – C\$240
Pastas		C\$80 – C\$120
Camarones		C\$150 – C\$250

Bebidas

Gaseosas		C\$20 – C\$28
Te		C\$25
Cervezas		C\$30 – C\$95
Rones		C\$225 – C\$550
Vinos		C\$310 – C\$800

5.3. ESTRATEGIAS DE MERCADO Y PLAN DE VENTAS

5.3.1 Estrategia de precio.

El precio de los platos ofrecidos en el restaurante, estarán acordes a los precios del mercado establecidos por el promedio de los precios de la competencia, ofreciéndole al cliente un producto de mejor calidad al mismo precio.

Se implementará un sistema de descuentos especiales para los clientes que deseen celebrar fechas especiales en nuestro restaurante (celebración de cumpleaños, grados, reuniones empresariales).

Se realizarán eventos promocionales dependiendo de la temporada, tales como día de la madre, día del padre, halloween, navidad y otras eventualidades. Durante estos eventos el restaurante estará decorado acorde a la ocasión y se ofrecerán suvenires a los clientes.

Para promocionar los diferentes eventos se implementaran estrategias de comunicación masiva por medio de las redes sociales: Facebook y Twitter, por medio de las cuales se contactaran a los clientes brindándoles una breve reseña sobre el evento e invitándolos a hacer parte del mismo.

5.3.2. Estrategias de producto / servicio

Ofrecerle al cliente un producto terminado de excelente calidad hecho con materia prima fresca, para lo cual se tendrán en cuenta las políticas de calidad, anteriormente mencionadas.

Se prestará un servicio personalizado y ágil a cada una de las mesas atendidas, de tal forma que se coordinara los procesos de producción para que los platos no tarden más de ocho (8) minutos en ser servidos.

Cada mesero deberá conocer la carta y los productos ofrecidos en la misma, para poder realizar sugerencias acertadas de platos, en caso que el cliente llegara a requerirlas.

5.4. PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL

Perfil Administrador: Profesional en administración o ramas afines,

- Con 3 años de experiencia en manejo
- Coordinación de restaurantes,
- Con edad entre 30 y 45 años.

Perfil Jefe de Cocina:

- Graduado en Culinaria
- 2 años de experiencia en el mismo cargo,
- Con edad entre 28 y 45 años.

Perfil Barman:

- Estudios secundarios
- Cursos de actualización en coctelería
- 2 años de experiencia en el mismo cargo,
- Con edad entre 25 y 40 años.

Perfil Asistentes de Cocina:

- Estudios secundarios
- Curso técnico de cocina
- 2 años de experiencia en cargos similares,
- Con edad entre 20 y 45 años.

Perfil Mesero:

- Secundaria y carrera técnica
- Cursos de capacitación con experiencia previa en restaurantes,
- Con edad entre 20 y 45 años.

Perfil Personal de Aseo:

- Secundaria,
- Con edad entre 18 y 45 años.

PRESUPUESTO DE ACTIVOS FIJOS

EQUIPOS	CANT.	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL	CATEGORI A	PERIODO
			AÑO 0		
Nevera- Congelador	1	12,500.00	12,500.00	Depreciable	3
Campana Extractora	1	7,000.00	7,000.00	Depreciable	3
Plancha Asadora	1	2,000.00	2,000.00	Depreciable	3
Estufa con horno	1	2,300.00	2,300.00	Depreciable	3
Freidor	1	2,000.00	2,000.00	Depreciable	3
Mesas de Trabajo	2	950.00	1,900.00	Depreciable	3
Lava Platos	1	1,450.00	1,450.00	Depreciable	3
Horno Microondas	2	1,300.00	2,600.00	Depreciable	3
Utensilios Para Medir	1	1,000.00	1,000.00	Depreciable	3
TOTAL EQUIPOS			32,750.00		
MUEBLES Y ENSERES					
Barra-Cava en Madera	1	17,000.00	17,000.00	Depreciable	5
Mesas y Asientos	15	1,500.00	22,500.00	Depreciable	5
Equipo de Computo con programa	1	3,400.00	3,400.00	Depreciable	5
Lámparas	6	300.00	1,800.00	Depreciable	5
Cuadros	15	150.00	2,250.00	Depreciable	5
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			46,950.00		
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			79,700.00		

Este presupuesto de activos fijos nos refleja todos los bienes tangibles necesarios para llevar a cabo el funcionamiento del restaurante, para ello se concluyo que se necesita una inversión inicial de noventa y cuatro mil setecientos córdobas netos (94,700.00).

Se realizo un presupuesto detallado de los equipos necesarios que requiere el restaurante para que sea un mejor desempeño y ambiente laboral por que hay equipamiento correspondiente a cocina y acondicionamiento para el local.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

CARGO	CONCEPTO	2014	2015	2016
ADMINISTRADOR	Salario Básico Mensual	8,500.00	8,925.00	9,371.25
	Salario Anual	102,000.00	107,100.00	112,455.00
	Prestaciones Soc.	17,000.00	17,850.00	18,742.5
JEFE DE COCINA	Salario Básico Mensual	6,000.00	6,300.00	6,615.00
	Salario Anual	72,000.00	75,600.00	79,380.00
	Prestaciones Soc.	12,000.00	12,600.00	13,230.00
BARMAN	Salario Básico Mensual	6,000.00	6,300.00	6,615.00
	Salario Anual	72,000.00	75,600.00	79,380.00
	Prestaciones Soc.	12,000.00	12,600.00	13,230.00
ASISTENTE DE COCINA	Salario Básico Mensual	5,000.00	5,250.00	5,512.5
	Salario Anual	60,000.00	63,000.00	66,150.00
	Prestaciones Soc.	10,000.00	10,500.00	11,025.00
MESEROS(2)	Salario Básico Mensual	5,000.00	5,250.00	5,512.5
	Salario Anual	60,000.00	63,000.00	66,150.00
	Prestaciones Soc.	10,000.00	10,500.00	11,025.00
ASEO	Salario Básico Mensual	5,000.00	5,250.00	5,512.00
	Salario Anual	60,000.00	63,000.00	66,150.00
	Prestaciones Soc.	10,000.00	10,500.00	11,025.00
TOTAL SALARIOS MENSUALES		35,500.00	37,275.00	39,138.00
TOTAL SALARIOS ANUALES		426,000.00	447,300.00	469,665.00
TOTAL PRESTACIONES ANUAL		179,000.00	187,950.00	197,347.5
TOTAL COSTO MANO DE OBRA		605,000.00	635,250.00	667,012.5

El presupuesto de mano de obra directa es donde se detalla el pago de quienes hacen que el restaurante funcione, es decir, el pago de todos los trabajadores del local.

Al ser un supuesto, el cálculo de las prestaciones sociales se denota con cinco días hábiles al mes, sacando su cálculo al año, así ese monto incluye todas esas indemnizaciones que el empleador debe cancelarles.

Haciendo todo esto un total que asciende los seiscientos cinco mil córdobas (605,000.00)

PROYECCIONES DE VENTAS

CUENTAS	TOTAL	TOTAL	TOTAL
	2014	2015	2016
VALOR TOTAL DE VENTAS C\$	1,800,000.00	1,980,000.00	2,178,000.00
IVA (15%)	270,000.00	297,000.00	326,700.00
TOTAL VENTAS CON IVA	2,070,000.00	2,277,000.00	2,504,700.00

Para las proyecciones de ventas, se realizó un estimado de ganancia de ciento cincuenta mil córdobas (C\$ 150,000.00) al mes, con relación a los precios del menú.

Así se calculo el primer año, tomándolo como base para las proyecciones de los años venideros, al cual se estimo un 10% mayor al año anterior.

El cálculo del IVA fue del 15% sobre el valor total de ventas, sacando así el total de ventas con IVA.

PRESUPUESTO GASTO OPERATIVOS

CUENTAS	MES	2014	2015	2016
Arriendo	8,000.00	96,000.00	100,800.00	105,840.00
Servicios Públicos	4,580.00	54,960.00	57,708.00	60,593.4
Seguro	1,100.00	13,200.00	13,860.00	14,553.00
Impuestos Locales	0	20,160.00	21,168.00	22,226.4
Depreciación Equipos		10,916.67	10,916.67	10,916.67
TOTAL GASTOS DE FABRICACION		195,236.67	204,452.67	214,129.47
GASTOS DE FABRICACION FIJOS		175,076.67	183,284.67	191,903.07
GASTOS DE FABRICACION VARIABLES		20,160.00	21,168.00	22,226.4

El presupuesto de gasto operativo nos refleja los egresos que tiene el restaurante, siendo este un local rentado se hace efectivo el pago del arriendo que mensualmente es de ocho mil córdobas (C\$ 8,000) por consiguiente, se hizo el cálculo del gasto de anual proyectando que incrementaría un 5% sobre el año anterior.

La cifra de depreciación de equipo es constante, esta se calculo con el total de equipo que es treinta y dos mil setecientos cincuenta (C\$32,750.00.), dividido en los tres años que tienen de depreciación los equipos.

Los impuestos locales, esto se calculo con el porcentaje del IVA de los alquileres declaración de la Renta que es el 21% en base al pago del monto del arriendo anual.

PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

	MES	2014	2015	2016
Gastos De Publicidad	1,000.00	12,000.00	13,200.00	14,520.00
Asesoría Contable	5,500.00	66,000.00	69,300.00	72,765.00
Gastos Transporte		20,000.00	21,000.00	22,050.00
Depreciación Muebles Y Enseres		9,390.00	9,390.00	9,390.00
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VTAS		107,320.00	112,890.00	118,725.00
GASTOS DE ADMINISTRACION FIJOS		43,390.00	44,490.00	45,585.00
GASTOS ADMINISTRACION VARIABLES		32,000.00	34,200.00	36,570.00

En el presupuesto de gasto de administración y ventas, incluye todos los gastos que el restaurante necesita para su funcionamiento, su conocimiento en el mercado, y gasto de movilización.

En los gastos de publicidad se estimó un promedio mensual, el cual se proyectó al 10% sobre el año anterior.

Asesoría contable; proyectado a 5% por que se expresa como un gasto de mano de obra directa.

ESTADO DE RESULTADOS

CUENTAS	2014	2015	2016
VENTAS NETAS	1,800,000.00	1,980,000.00	2,178,000.00
Costo mano de Obra	605,000.00	635,250.00	667,012.25
Gastos de Fabricación	195,236.67	204,452.67	214,129.47
Gastos de Administración y Ventas	107,320.00	112,890.00	118,725.00
UTILIDAD GRAVABLE	892,443.33	1,027,407.33	1,178,133.28
Menos: Impuesto de Renta 30%	(267,732.99)	(308,222.19)	(353,439.98)
UTILIDAD NETA	624,710.34	719,185.14	824,693.30
RESERVA LEGAL 10%	(62,471.03)	(71,918.51)	(82,469.33)
UTILIDAD DEL PERIODO	562,293.31	647,266.63	742,223.97

Obteniendo los resultados de los presupuestos anteriormente ya establecidos El estado de resultado refleja una utilidad neta del periodo de quinientos sesenta y dos mil doscientos noventa y tres córdobas con treinta y un centavos (C\$ 562,293.31)

Siendo utilizado una proyección para los años posteriores del 10% sobre el año anterior.

BALANCE GENERAL

ACTIVO	0	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	0	973,914.00	1,124,947.45	1,417,270.66
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		973,914.00	1,124,947.45	1,417,270.66
ACTIVO FIJO				
Activos depreciables	79,700.00	79,700.00	79,700.00	79,700.00
Depreciación acumulada		(20,306.67)	(40,613.34)	(60,920.01)
TOTAL ACTIVOS FIJOS		59,393.33	39,086.66	18,779.99
TOTAL ACTIVOS	79,700.00	1,033,307.33	1,164,034.13	1,312,907.59
PASIVO				
PASIVOS				
Impuestos locales por pagar	0	2,160.00	2,116.80	2,222.64
IVA por pagar	0	321,432.99	364,607.19	412,644.15
Obligaciones financieras	32,500.00	22,750.00	15,925.00	11,147.5
TOTAL PASIVO CORRIENTE	32,500.00	346,342.99	382,648.99	426,014.29
PATRIMONIO				
Capital	47,200.00	62,200.00	62,200.00	62,200.00
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio		562,293.31	647,266.63	742,223.97
Reserva Legal		62,471.03	71,918.51	82,469.33
TOTAL PATRIMONIO	47,200.00	686,964.34	781,385.14	886,893.30
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	79,700.00	1,033,307.33	1,164,034.13	1,312,907.59

El balance general ya consolidado nos muestra una conformidad para el restaurante, ya que en sus cuentas no muestra saldos en rojos o montos demás.

Es decir, el mantenimiento de este restaurante muestra una estructura estable ya que puede financiar y responder por sus gastos anuales.

Y al hacer proyecciones muestra una mejora y estabilidad en los próximos años.

Las cantidades que están en caja y bancos son con las que se saldan los gastos anuales para el desarrollo y evolución del restaurante.

VI. CONCLUSIONES GENERALES.

Conclusión del caso práctico de TGI FRIDAY'S para el periodo 2014.

Los gastos provenientes anuales, es decir la inversión inicial será:

Presupuesto de inversión de activo fijo:	↔	C\$ 79,700.00
Presupuesto de Gasto de Operativo:	↔	C\$ 195,236.67
Presupuesto de Gasto de Administración Y Ventas.	↔	C\$ 107,320.00
Costo de la Mano de Obra Directa	↔	<u>C\$ 426,000.00</u>
Todo esto haciende a un gasto total de.....		C\$ 808,256.67

Estos ochocientos mil doscientos cincuenta y seis córdobas con sesenta y siete centavos corresponden a la inversión inicial para el año 2014, el cual lo que existe en cuenta caja y bancos para este año corriente, respalda esta cantidad con suficiente activos y hasta queda un restante o reserva para responder cualquier otro gasto relacionado con el restaurante.

Conclusiones teóricas

Toda empresa tiene como principal objetivo minimizar riesgos y maximizar sus utilidades, por tanto es de mucha importancia hacer uso del sistema presupuestario en el desarrollo de toda organización, ya que proporciona a las empresas herramientas necesarias para planificar, coordinar, controlar y ejecutar las funciones y actividades de la empresa de la mejor forma posible y de esa manera hacer frente a los diferentes acontecimientos que puedan surgir en la economía.

Al finalizar este seminario esperamos que los conocimientos que hemos expuesto sirvan como instrumento de aprendizaje para aquellos que deseen aclarar dudas o profundizar más en la materia de los presupuestos como herramientas de planificación, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos de las empresas.

VII. Referencias Bibliográficas.

- Presupuesto USM.* (2005). Obtenido de Presupuesto de mano de obra directa:
<http://presupuestousm.ar.tripod.com/presupuestousm/id7.html>
- Definicion de IVA.* (2008). Obtenido de <http://definicion.de/iva/>
- Burbano, J. E. (1988). En e. m. *Presupuestos.* Colombia: Mc Graw Hill.
- Burbano, J. E. (1988). En *Presupuestos, enfoque moderno de planificacion y control de recursos* (pág. 12). Colombia: Mc Graw Hill.
- Burbano, J. E. (1988). *Presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos.* Colombia: segunda edicion.
- Burbano, J. E. (1988). *Presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos.* En *Presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos.* (págs. 3 - 4). Colombia: Mc Graw hill.
- Burbano, J. E. (1988). *Presupuestos, enfoque moderno de planificacion y control de recursos.* colombia: Mc Graw Hill.
- Cabrera, M. A. (2008). *Tecnica Presupuestal en la empresa.*
- Davila, A. L., & Delgado, E. Y. (2006). *Contabilidad de costo (servicios): Analisis de costos en empresas de servicios para la toma de decisiones.* Managua.
- Gavila, E., & Gonzales, A. (31 de 05 de 2010). *Los costos, presupuestos implicados en el problema de la competitividad empresarial.* Obtenido de <http://es.slideshare.net/andreacarolinagonzalez/trabajo-teoricofinal>
- Guerrero, A. E. (s.f.). *Concepto de la teoria de Presupuestos.* Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos80/conceptos-teoria-presupuestos/conceptos-teoria-presupuestos2.shtml>
- Lagos, V. M. (10 de 2004). *Tipos de presupuesto y control.* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>
- Lopez Moran, I. S., & Gutierrez Bojorge, G. (2006). *Cont. de costo; presupuesto maestro: necesario para la planeacion, control y evaluacion del desempleo.* Managua, Nic.
- Padilla, D. N. (2002). *Contabilidad Administrativa.* sexta edicion.
- (s.f.). *Presupuestos, enfoque moderno de planificacion y control de recursos.*

- Rivadeneira, M. (s.f.). *Centro de desarrollo industrial - CENDES*. Obtenido de ENCOCLOPEDIA VIRTUAL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuesto-gastos-operacion.html>
- Ruiz, J. E. (1995-1988). *Presupuestos, enfoque moderno de planeacion y control de recursos*. segunda edicion.
- Siebens., M. a. (s.f.). *El presupuesto una herramienta de gestion, Gestion en Pymes*. Obtenido de <http://gestionarpymes.blogspot.com/2010/02/el-presupuesto-una-herramienta-de.html>
- Soto, A. E. (s.f.). *Conceptos y teorías de presupuestos*. Recuperado el 29 de 09 de 14, de www.monografias.com/trabajos80/concepto-teoria-presupuestos/
- Suttle, R. (s.f.). *Definición, proyección de ventas*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>
- Valero Juan, J. R. (s.f.). *Gerencias de Empresas de Servicios*. Recuperado el 09 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos97/gerencia-empresas-servicio/gerencia-empresas-servicio.shtml#ixzz3MHIQ8OEF>
- Wikipedia. (s.f.). *Presupuestos*. Recuperado el 2014 de 10 de 15, de http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#Finalidades_de_los_presupuestos
- Presupuesto USM*. (2005). Obtenido de Presupuesto de mano de obra directa: <http://presupuestousm.ar.tripod.com/presupuestousm/id7.html>
- Definición de IVA*. (2008). Obtenido de <http://definicion.de/iva/>
- Burbano, J. E. (1988). En e. m. *Presupuestos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Burbano, J. E. (1988). En *Presupuestos, enfoque moderno de planificación y control de recursos* (pág. 12). Colombia: Mc Graw Hill.
- Burbano, J. E. (1988). *Presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos*. En *Presupuesto, enfoque moderno de planeacion y control de recursos*. (págs. 3 - 4). Colombia: Mc Graw hill.
- Burbano, J. E. (1988). *Presupuestos, enfoque moderno de planificación y control de recursos*. colombia: Mc Graw Hill.
- Cabrera, M. A. (2008). *Técnica Presupuestal en la empresa*.
- Davila, A. L., & Delgado, E. Y. (2006). *Contabilidad de costo (servicios): Analisis de costos en empresas de servicios para la toma de decisiones*. Managua.

- Gavila, E., & Gonzales, A. (31 de 05 de 2010). *Los costos, presupuestos implicados en el problema de la competitividad empresarial*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/andreacarolinagonzalez/trabajo-teoricofinal>
- Guerrero, A. E. (s.f.). *Concepto de la teoria de Presupuestos*. Recuperado el 29 de 09 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos80/conceptos-teoria-presupuestos/conceptos-teoria-presupuestos2.shtml>
- Lagos, V. M. (10 de 2004). *Tipos de presupuesto y control*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>
- Lopez Moran, I. S., & Gutierrez Bojorge, G. (2006). *Cont. de costo; presupuesto maestro: necesario para la planeacion, control y evaluacion del desempleo*. Managua, Nic.
- Padilla, D. N. (2002). *Contabilidad Administrativa*. sexta edicion.
- (s.f.). *Presupuestos, enfoque moderno de planificacion y control de recursos*.
- Rivadeneira, M. (s.f.). *Centro de desarrollo industrial - CENDES*. Obtenido de ENCOCLOPEDIA VIRTUAL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuesto-gastos-operacion.html>
- Ruiz, J. E. (1995-1988). *Presupuestos, enfoque moderno de planeacion y control de recursos*. segunda edicion.
- Siebens., M. a. (s.f.). *El presupuesto una herramienta de gestion, Gestion en Pymes*. Obtenido de <http://gestionarpymes.blogspot.com/2010/02/el-presupuesto-una-herramienta-de.html>
- Soto, A. E. (s.f.). *Conceptos y teorias de presupuestos*. Recuperado el 29 de 09 de 14, de www.monografias.com/trabajos80/concepto-teoria-presupuestos/
- Suttle, R. (s.f.). *Definicion, proyeccion de ventas*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>
- Valero Juan, J. R. (s.f.). *Gerencias de Empresas de Servicios*. Recuperado el 09 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos97/gerencia-empresas-servicio/gerencia-empresas-servicio.shtml#ixzz3MHIQ8OEF>
- Wikipedia. (s.f.). *Presupuestos*. Recuperado el 2014 de 10 de 15, de http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto#Finalidades_de_los_presupuestos

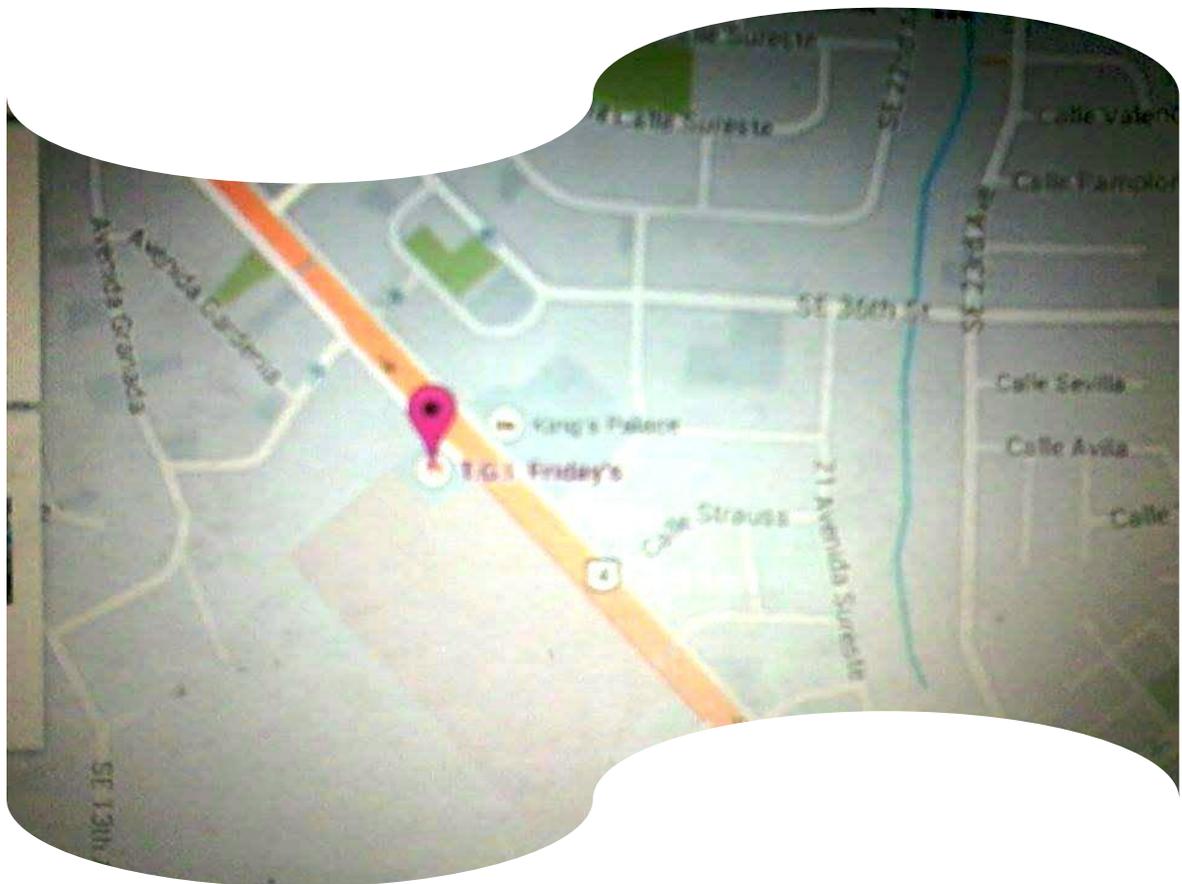
VIII. ANEXOS

UBICACIÓN.

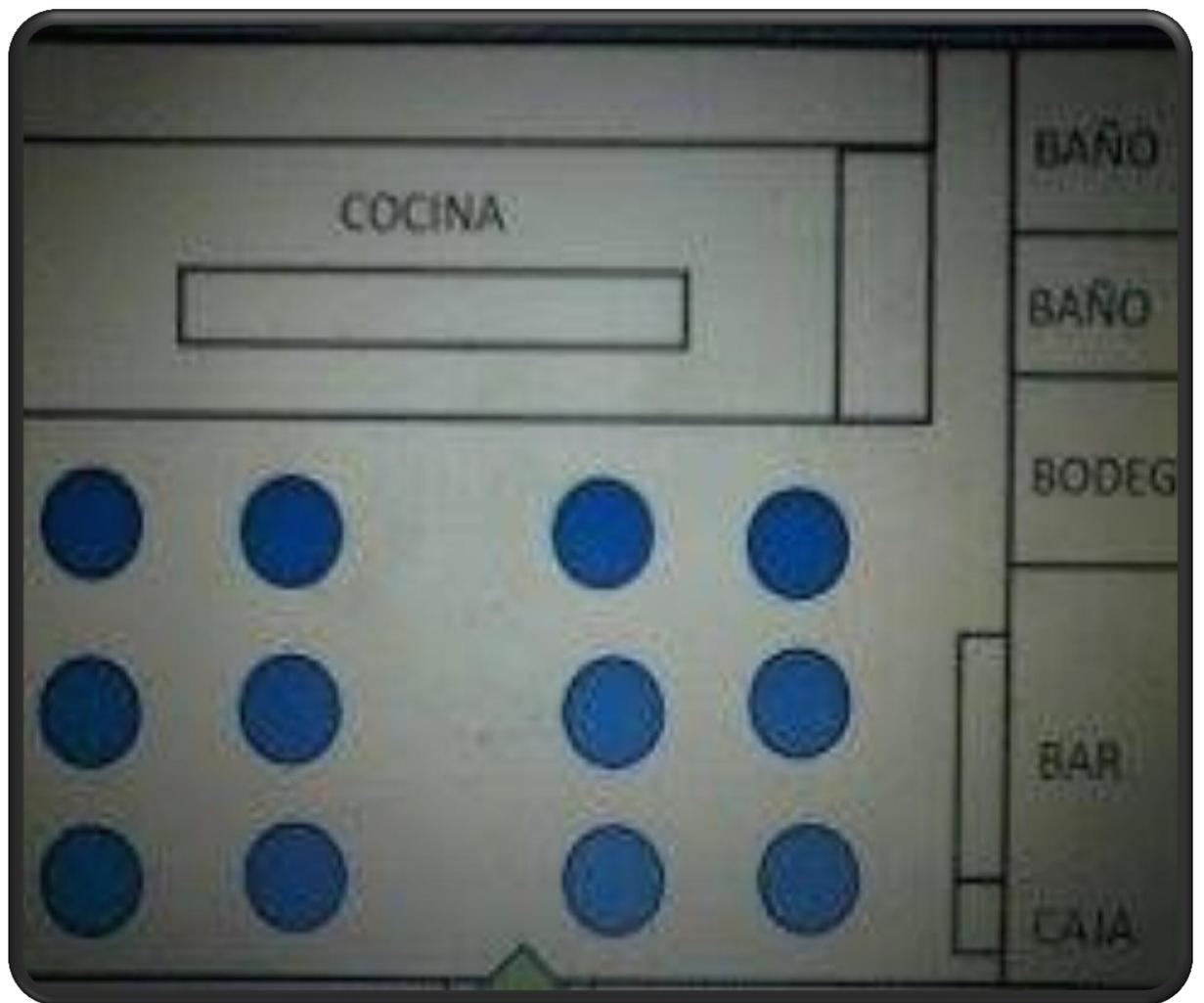
T.G.I. Friday's

Km 5 Paseo de la Unión Europea

Managua



ESTRUCTURA.



ENTRADA



Área del Barman. (ambos ángulos)





PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR

- *Análisis de la Situación*
- *Identificación De Problemas Y Oportunidades*
- *Elaboración del Pronóstico de Ventas*
- *Formulación de los Objetivos de Ventas*
- *Especificación de los Recursos Necesarios*
- *Realización de las proyecciones*
- *Presentación y Revisión*
- *Modificación y Corrección*

- *Modificación y Corrección*
- *Presentación y Revisión*
- *Realización de las proyecciones*



COMITÉ DE PRESUPUESTOS

ES UN COMITÉ EJECUTIVO: GRUPO DE PERSONAS
-GENERALMENTE QUIENES TIENEN
MAYOR AUTORIDAD EN UN DEPARTAMENTO O
SECCIÓN- QUIENES FIJAN LAS POLÍTICAS
BÁSICAS QUE REGIRÁN PARA LA
PROGRAMACIÓN DE LAS OPERACIONES.

