

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**"Diseño de un Sistema Presupuestario para empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos en el municipio de San Miguel"**

Trabajo de graduación presentado por:

**Napoleón Alfonso Álvarez Ayala**

**Vladimir Blanco Rodríguez**

**Elsy Yanira Guevara Ortez**

Para optar al grado de:

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Junio del 2002, San Miguel, El Salvador.

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector :Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General :Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela

### **FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

Decano :Ing. Joaquín Orlando Machuca

Secretaria :Lic. Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas

Asesor :Lic. Emilio Recinos Fuentes

Tribunal Examinador :Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández

Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez

Lic. Emilio Recinos Fuentes

## **JUNIO DEL 2002**

**San Miguel, El Salvador, Centroamérica.**

## **DEDICATORIA**

A Dios: sobre todo por haberme dado la oportunidad de finalizar una meta más en mí vida.

A mis padres: de grata recordación.

A mis hermanos: por brindarme el apoyo incondicional.

A mi esposo e hija: por la paciencia y comprensión.

A los docentes: por su conducción del saber.

**ELSY YANIRA GUEVARA ORTEZ.**

A DIOS: Eres lo más grande que existe, gracias por todo.

A mi madre: Por ser el amor incondicional y más, te amo.

A mi esposa: Por la paciencia-comprensión y amor, te amo.

A mi hija: Que no te tengo, pero te amo y necesito mucho.

A mis hermanos: Por ser así como son, los quiero mucho.

A mi(s):Padre, familiares, amigos, docentes y compañeros.

**VLADIMIR BLANCO RODRÍGUEZ.**

Al ser supremo, DIOS: Iluminaste mi mente, gracias.

A mis padres: Por haberme traído al mundo.

A mi familia: Que me educaron y apoyaron moralmente.

A mis maestros: Por servirme de guía y orientación.

A mis amigos: Me motivaron para nunca rendirme.

A mis compañeros: Por su paciencia y aliento.

**NAPOLEÓN ALFONSO ÁLVAREZ AYALA.**

# CONTENIDO

Contenido

Indice de cuadros

Resumen..... i

Introducción..... iii

**Capítulo 1:** Generalidades de las empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos y marco teórico sobre sistema presupuestario.

1.1. Bases teóricas de los servicios recreativos.... 2

1.1.1. Concepto de servicios recreativos..... 2

1.1.2. Diversificación de los servicios recreativos.. 3

1.1.3. Características de los servicios recreativos.. 5

1.1.4. Marco legal de los servicios recreativos..... 6

1.1.5. Importancia de los servicios recreativos..... 8

1.2. Bases teóricas de las empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos..... 9

1.2.1. Concepto de empresa de servicios recreativos.. 9

1.2.2. Antecedentes de las empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos en el municipio de San Miguel..... 12

1.2.3.	Características de las empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos.....	14
1.2.4.	Oferta de servicios recreativos.....	15
1.3.	Bases teóricas sobre administración.....	16
1.3.1.	Concepto de administración.....	16
1.3.2.	Importancia de la administración.....	18
1.3.3.	Funciones de la administración.....	19
1.3.4.	Conceptualización del proceso administrativo...	20
1.4.	Bases teóricas de planeación y control.....	21
1.4.1.	Importancia de planeación.....	21
1.4.2.	Importancia de Control.....	22
1.4.3.	Principios de Planeación.....	23
1.4.4.	Principios del Control.....	24
1.4.5.	Tipos de planes .....	26
1.4.6.	Tipos de controles.....	27
1.4.7.	Pasos de la Planeación.....	29
1.4.8.	Pasos del control.....	29
1.4.9.	Interrelación de la planeación y control.....	30
1.5.	Bases teóricas sobre sistema presupuestario....	31
1.5.1.	Concepto de sistema presupuestario.....	31
1.5.2.	Importancia del sistema presupuestario.....	33
1.5.3.	Clasificación de los Sistemas Presupuestarios.	35

1.5.4. Características de los sistemas presupuestarios.....	35
1.5.5. Etapas del sistema presupuestario.....	36
1.5.5.1. Labor de concientización .....	37
1.5.5.2. Determinación de las Características empresariales.....	38
1.5.5.3. Evaluación del entorno.....	39
1.5.5.4. Organización del trabajo presupuestal.....	40
1.5.5.5. Preparación del presupuesto.....	41
1.5.5.5.1. Preiniciación.....	42
1.5.5.5.1.1. Definición de la misión.....	42
1.5.5.5.1.2. Establecimiento de objetivos.....	43
1.5.5.5.1.3. Establecimiento de estrategias.....	44
1.5.5.5.1.4. Establecimiento de políticas.....	45
1.5.5.5.1.5. Elaboración de pronósticos.....	46
1.5.5.5.1.5.1. Métodos no estadísticos.....	47
1.5.5.5.1.5.2. Métodos estadísticos.....	48
1.5.5.5.1.5.2.1. Método de tendencias.....	49
1.5.5.5.1.5.2.2. Método incremental.....	50
1.5.5.5.1.5.2.3. Método de combinación de factores....	51
1.5.5.5.2. Elaboración del presupuesto.....	53
1.5.5.5.3. Ejecución.....	54

1.5.5.5.4.	Control.....	54
1.5.5.5.5.	Evaluación.....	55
1.5.6.	Manual del sistema presupuestario.....	55

**Capítulo 2:** Diagnóstico sobre planeación y control de utilidades en las empresas dedicadas a prestar servicios recreativos en el municipio de San Miguel.

2.1.	Objetivos de la investigación.....	57
2.2.	Metodología de la investigación.....	58
2.2.1.	Tipo de investigación.....	58
2.2.2.	Determinación del universo.....	59
2.2.3.	Determinación de la muestra.....	59
2.2.4.	Alcance de la investigación.....	59
2.2.5.	Limitaciones de la investigación.....	60
2.2.6.	Recolección de la información.....	60
2.2.6.1.	Información secundaria.....	60
2.2.6.2.	Información primaria.....	61
2.3.	Resultados de la investigación.....	62
2.3.1.	Análisis de los resultados.....	62
2.3.2.	Conclusiones.....	66
2.3.3.	Recomendaciones.....	70

**Capítulo 3:** Diseño de un sistema presupuestario para empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos en el municipio de San Miguel – caso ilustrativo: Casino de San Miguel.

3.1. Generalidades del Casino de San Miguel.....	72
3.2. Elaboración del Sistema Presupuestario.....	75
3.2.1. Portada, Índice e Introducción.....	76
3.2.2. Objetivos del manual del sistema Presupuestario.....	77
3.2.3. Descripción del manual.....	78
3.2.4. Desarrollo del sistema presupuestario.....	79
3.2.4.1. Labor de concientización.....	79
3.2.4.2. Organización del trabajo presupuestal.....	81
3.2.4.3. Determinación de las características empresariales.....	83
3.2.4.3.1. Situación financiera.....	83
3.2.4.3.2. Eficiencia y productividad.....	84
3.2.4.3.3. Actualización tecnológica.....	85
3.2.4.3.4. Políticas gerenciales.....	86
3.2.4.4. Evaluación del entorno.....	86
3.2.4.5. Preparación del presupuesto.....	86
3.2.4.5.1. Preiniciación.....	87
3.2.4.5.2. Elaboración del presupuesto.....	91

3.2.4.5.2.1.	Presupuesto de ingresos.....	92
3.2.4.5.2.1.1.	Presupuesto de aportación de socios....	93
3.2.4.5.2.1.2.	Presupuesto de venta de servicios.....	95
3.2.4.5.2.1.2.1.	Presupuesto de venta por servicio de bar.....	95
3.2.4.5.2.1.2.2.	Presupuesto de venta por servicio de restaurante.....	98
3.2.4.5.2.1.2.3.	Presupuesto de venta por servicio de alquiler de juegos de entretenimiento.....	99
3.2.4.5.2.1.2.4.	Presupuesto de venta por servicio de fiesta.....	100
3.2.4.5.2.1.2.5.	Presupuesto de venta por servicio de alquiler de áreas reservadas y mobiliario.....	100
3.2.4.5.2.1.2.6.	Presupuesto de venta por servicio de alquiler de escenarios deportivos.....	102
3.2.4.5.2.1.3.	Presupuesto de otros ingresos.....	103
3.2.4.5.2.2.	Presupuesto de débito fiscal.....	104
3.2.4.5.2.3.	Presupuesto de inventario.....	105
3.2.4.5.2.4.	Presupuesto de compras.....	109

3.2.4.5.2.5.	Presupuesto de inversión.....	112
3.2.4.5.2.6.	Presupuesto de gastos de venta.....	114
3.2.4.5.2.6.1.	Presupuesto de gastos de ventas extraordinarias.....	120
3.2.4.5.2.7.	Presupuesto de gastos de administración.....	122
3.2.4.5.2.8.	Presupuesto de crédito fiscal.....	127
3.2.4.5.2.9.	Presupuesto de efectivo.....	130
3.2.4.5.2.9.1.	Proyección de entradas de efectivo.....	130
3.2.4.5.2.9.2.	Proyección de salidas de efectivo.....	133
3.2.4.5.2.9.3.	Confección del presupuesto de efectivo.	135
3.2.4.5.2.10.	Estado de resultados proyectado.....	137
3.2.4.5.2.11.	Balance general proyectado.....	139
3.2.4.5.2.12.	Estados de cambio en la posición financiera.....	141
3.2.4.5.3.	Ejecución del presupuesto.....	143
3.2.4.5.4.	Control del presupuesto.....	146
3.2.4.5.5.	Evaluación del presupuesto.....	147
	Bibliografía.....	152

Anexos

## **Resumen.**

En el municipio de San Miguel puede apreciarse el estancamiento y decrecimiento en el desarrollo de las empresas que se dedican a prestar servicios recreativos, y al indagar sobre las causas que originan tal situación por parte de los investigadores de este estudio se concluye que dichas empresas carecen de un instrumento o técnica adecuada para establecer objetivos y/o mecanismos de control, es por ello que se toma la iniciativa de conocer la problemática y proponer una solución.

El objetivo de diseñar un sistema presupuestario es proporcionar a las empresas mencionadas y otras de similares características, estudiantes, profesionales y personas interesadas una herramienta que sirva de guía en la planeación y control de utilidades, y que contribuya en el diseño de los planes operativos por medio de asignación de recursos y establecimiento de metas.

La investigación realizada es descriptiva, aborda a los elementos de estudio por medio de una entrevista, con el representante delegado y un cuestionario previamente utilizado y corregido en una muestra piloto, en cuanto a como realizan el proceso de planeación operativa y presupuestaria.

Se concluyó que estas empresas carecen de un instrumento o herramienta administrativa – financiera que incluya instrucciones para establecer objetivos y demás componentes de un proceso de planeación y control de utilidades y se recomendó la adopción de un sistema presupuestario que contiene instrucciones y ejemplos de cómo se elabora desde las etapas preliminares hasta la fase de evaluación del mismo.

El caso ilustrativo presenta la preparación de la labor de concientización, organización del trabajo presupuestal, determinación de las características de la empresa, evaluación del entorno y preparación de los presupuestos; para el desarrollo de cada elemento mencionado se utilizó instrumentos de observación y entrevista, y para la preparación de los presupuestos, principalmente información contable de hasta los últimos cinco años.

## **INTRODUCCIÓN.**

La Planeación y el Control son elementos importantes dentro de toda administración, en especial en aquellas organizaciones en donde de la eficiencia con que se ejecuten se determine la superación o al menos la subsistencia.

La utilización de herramientas modernas de administración exige un mayor grado de tecnicismo en el contenido de las mismas, en ese sentido la utilización de los presupuestos como un sistema en el que incluya diversas herramientas se hace más necesario e indispensable en toda administración.

Independientemente si es con fines de lucro o no la gestión, ésta debe procurar el máximo provecho de los recursos y ejercer más control sobre los mismos con el fin de obtener mayores excedentes económicos.

Con el objetivo de proporcionar un modelo que contenga la guía de cómo debe de elaborarse un sistema presupuestario se ha desarrollado el presente trabajo, el cual contiene los elementos necesarios para implementarlo con los

recursos requeridos para que funcione acorde a los intereses de las empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos en el municipio de San Miguel.

El trabajo contiene tres capítulos elaborados en forma sencilla, clara y precisa, en concordancia con los elementos teóricos y prácticos de las variables de la investigación, los servicios recreativos y las empresas que se dedican a prestarlos.

El primer capítulo contiene aspectos generales sobre los servicios recreativos y de las empresas que se dedican a estos, tales como: definición, clasificación, marco legal, entre otros. Además presenta los fundamentos teóricos básicos de la administración como ciencia, de la planeación y el control como elementos importantes del proceso administrativo e interrelacionados entre sí y con los presupuestos, y por último trata de los sistemas presupuestarios, profundizando en los elementos que lo conforman y a falta de información bibliográfica sobre ellos, sustentándose en la teoría de los presupuestos.

El segundo capítulo presenta la metodología utilizada en la investigación de campo y los resultados de la misma, cuya finalidad fue conocer la situación de las empresas dedicadas a la prestación de los servicios recreativos sobre la utilización de planeación, control y presupuestos.

El tercer capítulo contiene la propuesta de la investigación, el diseño de un sistema presupuestario, el cual orientará a los administradores de las empresas objeto de estudio sobre el manejo de las operaciones y de la administración en general con base en los parámetros del sistema mencionado.

El sistema presupuestario es presentado como un documento, con todos sus elementos generales y específicos, el cual servirá para desarrollar y explicar los objetivos que en el se plantean.

Capítulo 2. Diagnóstico sobre planeación y control de utilidades en las empresas dedicadas a prestar servicios recreativos en el municipio de San Miguel.

En este capítulo, se presenta la investigación realizada en las empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos ubicadas en el municipio de San Miguel, la cual comprende dos partes; la primera contiene objetivos, metodología utilizada y resultados obtenidos, y la segunda las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El cuestionario y la tabulación se presentan en el anexo 1.

### 2.1. Objetivos de la investigación.

Objetivo general:

**Conocer cómo es el proceso de planeación y control de utilidades en las empresas que se dedican a prestar servicios recreativos en el municipio de San Miguel.**

Objetivos específicos:

**- Indagar en aspectos importantes sobre objetivos, estrategias, políticas y procedimientos como elementos base de la planeación.**

- Conocer varios aspectos relacionados con el control como elemento del proceso administrativo.
- Obtener información sobre los elementos que forman parte del proceso de elaboración de presupuestos.

## 2.2. Metodología de la Investigación.

### 2.2.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se realizó es descriptivo por las siguientes razones:

- Ya se conocía la definición de las variables a abordar, es decir no se necesitó determinar aspectos a investigar.
- Se presentó como se encuentra una situación determinada en el objeto de estudio, en este caso el estado y manifestación de la planeación y el control en un grupo de empresas con características operativas similares.
- Las preguntas fueron de aspectos concretos y propios del sujeto, no se incluyeron preguntas de las que el análisis determinara un dato determinado.
- Se evaluó de manera independiente cada variable abordada.
- La conclusión se deriva de la relación de la evaluación de las variables.

#### 2.2.2. Determinación del universo.

El universo lo conforman siete unidades que a la fecha del diagnóstico son las empresas que se dedican a la prestación de servicios recreativos y que están ubicadas en el municipio de San Miguel. Las empresas a que se hace referencia son las siguientes: Casino de San Miguel, Rancho Plaza, Centro Recreativo La Ronda, Club Aguila, Aramuaca Club, Centro Recreativo Aramuaca y Aqua Park.

#### **2.2.3. Determinación de la muestra.**

Como son solo siete empresas las que conforman el universo, fue factible la visita a cada una, es decir que lo que se hizo es un censo, por lo tanto éste se convirtió en la muestra real y única donde se recopiló la información.

#### 2.2.4. Alcance de la investigación.

**El alcance de la investigación está determinado por el tipo de estudio, el cual por ser descriptivo permite conocer si adoptan y cómo desarrollan los elementos definidos a indagar de planeación, control y presupuestos. El análisis de resultados es valido para empresas que pertenezcan al sector y a la ubicación geográfica delimitada.**

#### 2.2.5. Limitaciones de la investigación.

**Las limitaciones que se presentaron, y resultaron relevantes y determinantes en las conclusiones, son:**

- **En una empresa no se proporcionó información.**
- **En una empresa no respondieron varias preguntas incluidas en el cuestionario.**
- **Algunas respuestas dan indicios para creer que no respondieron con la verdad a algunas preguntas.**
- **En algunos casos las respuestas no las proporcionó la persona más idónea o de mayor jerarquía en la empresa.**

#### 2.2.6. Recolección de la información.

##### **2.2.6.1. Información Secundaria.**

La información secundaria se obtuvo de: expediente de notas y memorando de aspectos de organización y funciones, estatutos, informes de labores, manuales e informes contables, entre otros. La consulta de estas fuentes fue base para determinar que en las empresas estudiadas no están claras las condiciones para la implementación de planeación, control y presupuestos, por lo que para los propósitos del estudio la búsqueda de información primaria se constituyó indispensable.

#### **2.2.6.2. Información primaria.**

Con el propósito de obtener información actualizada, adecuada y suficiente, se diseñó un instrumento de medición válido, pues recolecta datos relacionados únicamente con las variables abordadas, y confiable porque la realización de una prueba piloto, en cuatro empresas que no forman parte de la muestra pero con característica parecidas, proporcionó resultados similares a los definitivos. Dicho instrumento es el cuestionario.

La prueba piloto consistió en que cuatro empresas del giro de las de la muestra ubicadas fuera del área delimitada contestaran el cuestionario, labor que permitió tabular y encontrar errores, lo que posibilitó corregir el instrumento y la redacción de la versión final.

El instrumento se aplicó en algunos casos por entrevista personal y en otros por entrega y recolección posterior, una especie de aplicación por correo. Las respuestas debían proporcionarlas el gerente o directivo responsable, o al menos por el encargado del negocio. El cuestionario contiene preguntas abiertas, las de información general, y

cerradas, las de información técnica, estas últimas con el objeto de presentar alternativas definidas para no ampliar las opciones de tabulación y comentarios.

### **2.3. Resultados de la investigación.**

Los resultados de la investigación se presentan en el análisis de la información recolectada, las conclusiones y recomendaciones respectivas.

#### **2.3.1. Análisis de los resultados.**

El análisis se divide en tres ámbitos, siendo estos: planeación, control y proceso de presupuestación.

##### **Planeación.**

- Sólo en el 67% del total de las empresas buscan alcanzar objetivos previamente establecidos y en el 75% de éstas, 83% del total, no los fijan para plazos idóneos, como lo es por lo general un año calendario.

- La definición de los objetivos es deficiente, el 100% no supera las metas, y es de suponer que se debe a que los directivos o propietarios son los encargados de establecerlos y lo hacen sin la ayuda de un estudio

realizado por consultores, ni la participación de los empleados, en especial del administrador.

- Solo en el 50% utilizan bases idóneas para el establecimiento de objetivos, dichas bases son la experiencia personal y la capacidad instalada.

- En el 50% de las empresas establecen estrategias, pero carecen del aporte suficiente del personal que las ejecuta ya que solo el 83% del total, permiten la participación del administrador, también no es suficiente las bases en que se sustentan pues en el 100% no toman en cuenta la capacidad instalada y solo en un 33% los antecedentes.

- Políticas se establecen en el 50% de las empresas, son diseñadas en un 100% por personas idóneas, propietarios o directivos, pero no consideran las bases indicadas para definir las, el 100% no consideran la capacidad instalada y solo el 33% se basa en los antecedentes.

- Sólo en el 50% se establecen procedimientos, aunque parece ser que no son funcionales debido a que en el 100% no los establece quienes ejecutan, supervisan o avalan las operaciones, y porque no consideran bases que por lo general son las que se recomiendan, en el 100% no toman en cuenta la capacidad instalada y el 67% los antecedentes.

### **Control.**

El control que se practica en un 83% de las empresas es posterior a la acción, ya que los tipos implementados (contabilidad, informes orales) poseen esas características, a diferencia del 17% que utiliza presupuestos.

- De las empresas que controlan el 60% diseñan sus mecanismos en base a la experiencia personal.

- Los instrumentos para ejercer control son adecuados, el 100% utiliza la contabilidad, lo que es consistente con el tipo de control seleccionado y con la frecuencia con que se ejecuta, 80% lo hace mensual.

### **Proceso de Presupuestación**

- Sólo en el 33% las empresas elaboran presupuestos, del 67% que no los hacen afirman que es por diversas razones, predominando que desconocen los beneficios de hacerlo y que resulta costoso implementarlo.

- Sólo en el 50% de las empresas que presupuestan, 17% del total, manifiestan basarse un manual de presupuestos para elaborar los mismos, en el otro 83% es de suponer que no poseen herramienta alguna para esta tarea.

- En el 100% de las empresas que sí hacen presupuestos no permiten la participación del empleado en la elaboración de los mismos y sólo en el 17% del total se analizan factores estratégicos que afectan su desarrollo antes de elaborar la planeación financiera, pero no es este factor el único importante en dicho análisis.
- En el 100% de las empresas que presupuestan no realizan el análisis FODA como actividad previa que proporcione insumos de incidencia en la planeación financiera.
- En las empresas que elaboran presupuestos, los directivos son los responsables únicos de la elaboración de estos.
- En el 100% de las empresas que presupuestan no calculan pronósticos, la cuál es una tarea fundamental para la elaboración de los diferentes presupuestos.
- En el 100% de las empresas que elaboran presupuestos, los únicos presupuestos que proyectan son los que sirven para tener control sobre la liquidez, pago de deudas, efectivo y utilidades, y es de suponer que por no elaborar los que el giro les demanda no logran acertar en los niveles que han proyectado, pues el 50% manifiesta que con respecto a la realidad aciertan entre el 50% y 75%, y en el otro 50% sobrepasa el 100%.

- En el 100% de las empresas que presupuestan, no visualizan las ventajas más comunes que un proceso de presupuestación les permite tener, únicamente observan mejorar los riesgos de insolvencia, incremento de los ingresos y control del superávit, además manifiestan que les sirve de guía en la toma de decisiones.

- En todas las empresas encuestadas, consideran beneficioso contar con un sistema presupuestario, el 67% de estas, dicen que incrementarían sus ingresos, al mismo tiempo les permitiría reducir los costos y efectuar un mejor control en todas sus operaciones.

### 2.3.2. Conclusiones.

**Las conclusiones se elaboran sobre la base del análisis de los resultados de la investigación y se dividen en conclusión general y conclusiones específicas, cada una se refiere a aspectos de la planeación respecto a la formulación de: objetivos, estrategias, políticas y procedimientos; del control en cuanto a: tipos, bases en que se sustentan, instrumentos que usa y frecuencia con que se hace; y de los presupuestos referente a: ventajas,**

desventajas, instrumentos, participación, evaluaciones estratégicas y tipos.

Conclusión general:

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios recreativos ubicadas en el municipio de San Miguel no poseen un instrumento o procedimiento sistematizado, formal e idóneo para la elaboración de la planeación y control de utilidades debido a que no involucran a todas las personas responsables de la administración y que los pocos elementos que incluyen en esa tarea no son definidos de la manera que más les convenga por el tipo de operaciones que realizan.

Conclusiones específicas:

- La formulación de objetivos debe mejorarse, e implementarse según el caso, porque es limitada a la visión de los directivos o propietarios, quienes a pesar de utilizar bases idóneas para establecerlos no sacan el provecho que deberían de éstas, ya que no los logran definir en límites que se pueden alcanzar y en un plazo que pueda considerarse cíclico para conveniencias operativas.

- En el diseño de estrategias, en las empresas que si establecen, se involucra muy poco al administrador quien es el que operativiza lo establecido, que de por si no es conveniente como se hace pues no consideran la capacidad instalada de la empresa y se basan más en la experiencia de quien establece los objetivos.

- En las empresas donde se establecen políticas como guías de acción para la toma de decisiones se hace considerando bases idóneas y por personas indicadas para dicha tarea.

- La responsabilidad de establecer procedimientos, para las empresas que si los hacen, recae sobre las personas menos indicadas debido a que no son quienes ejecutan, avalan o supervisan las operaciones, prueba de ello es que para tal fin no toman en cuenta bases consideradas adecuadas como lo son capacidad instalada o antecedentes.

- El control que se realiza es limitado, aunque se haga en un plazo adecuado, ya que los tipos que implementan a pesar de que cumplen dicho fin es para un control posterior a la

acción debido a que se basan en informes generados después de registrar y observar las acciones.

- En la mayor parte de las empresas objeto de estudio no elaboran presupuestos por limitantes definidas claramente y que están relacionadas con costos, dificultad o falta de guía sobre su implementación, pero en ningún momento por falta voluntad, y creen que la adopción de un sistema presupuestario aumentaría los ingresos y mejoraría el control.

- Las empresas en que se elaboran presupuestos carecen de un instrumento que les facilite el procedimiento desde la presentación hasta el desarrollo del mismo.

- El proceso de presupuestación es inadecuado ya que si permitieran que el administrador se involucrara en todo el proceso y los empleados en aspectos donde pueda aportar y comprometerse, si tomaran en cuenta otros factores estratégicos de operación, si calcularan pronósticos como insumos presupuestarios, y si elaboraran los presupuestos que el giro operativo les demande, pudieran cuantificar los

objetivos en cifras más cercanas a las que realmente pudieran ocurrir y aprovechar más ventajas que un sistema de estos posibilita.

### **2.3.3. Recomendaciones.**

Las recomendaciones se basan en las conclusiones expuestas en el ítem anterior, y se dividen también en generales y específicas.

#### **Recomendación general:**

Diseñar un instrumento, o herramienta, administrativo-financiero que detalle un procedimiento sistemático, formal, claro, sencillo e idóneo al tipo de operaciones que se realizan, para la planeación y control de utilidades que incluya y desarrolle los elementos teóricos de un sistema presupuestario.

#### **Recomendaciones específicas:**

- Los objetivos deben formularse para un año.
- Las estrategias deben de elaborarse en función de los objetivos establecidos tomando en cuenta la capacidad instalada, ya que es uno de los recursos que no se toman en

cuenta y que son indispensables para la aplicación de los mismos.

- Establecer políticas en concordancia con los objetivos y estrategias definidas, de tal forma que puedan orientar la toma de decisiones.

- Los procedimientos se deben de establecer de acuerdo a la capacidad y situación de la empresa, en donde quien los diseñe al menos supervise o apruebe las operaciones.

- Implementar el presupuesto como un tipo de control.

- Incluir en el instrumento a diseñar, procedimientos y explicaciones claras para que sea de fácil adopción en las empresas, que los elementos que contenga presenten la forma de elaborarlos desde la carátula hasta el desarrollo del cuerpo principal, lo cual se debe de hacer en forma de manual, y nombrársele manual del sistema presupuestario.

- El sistema presupuestario debe de contener los elementos que de conformidad a la teoría se deben de incorporar y además la forma de cómo deben de desarrollarse.

## **Bibliografía.**

### **Textos.**

BEITEL L. y RAMSEY J., Enciclopedia de Administración, España, Grupo Editorial Océano, 1er. edición, 1998.

BURBANO RUIZ, J. E. y ORTIZ GOMEZ, A., Presupuestos, Colombia, editorial McGraw- Hill, 2ª edición, 1998.

GITMAN, L. J., Fundamentos de Administración Financiera, México D.F., editorial Harla, 3ª edición, 1986.

GOMEZ CEJA, G., Sistemas Administrativos, México D.F., editorial McGraw - Hill Interamericana Editores, 1er. edición, 1997.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. y Otros, Metodología de la Investigación, México D.F., editorial McGraw - Hill, 2ª edición, 1998.

IGLESIAS MEJÍA, S., Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográficos o tesis, El Salvador, 3ª edición corregida y aumentada.

KOONTZ HAROLD y WEIHRICH HEINZ, Administración, México D.F., editorial McGraw - Hill, 11ª edición, 1999.

MUNCH GALINDO, L. y GARCIA MARTINEZ, J., Fundamentos de la Administración, México D.F., editorial Trillas, 3ª edición, 1982.

ROBBINS STEPHEN, P. y COULTER, M., Administración, México D.F., editorial Pearson Educación, 6ª edición, 2000.

ROJAS SORIANO, R., Guía para realizar Investigaciones Sociales, México D.F., editorial Plaza y Valdez, 34 edición, 1998.

STONER JAMES, A. y Otros, Administración, México D.F., editorial Prentice Hall Hispanoamerica, 6ª edición, 1996.

WELSCH GLENN, A. Presupuestos, México D.F., editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 5ª edición, 1990.

## **TESIS**

ARTIGA MEJIA, E. y Otros, Diseño de un Sistema Presupuestario para los Bancos de los Trabajadores de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 1995.

REBOLLO MARTINEZ, R., Utilización del Presupuesto de Ventas en la Gestión Comercial de la Empresa Industrial Salvadoreña, Facultad Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 1976.

## **OTROS**

Acuerdo municipal No. 3 de acta No. 21 del 22 de marzo del 2001, Alcaldía Municipal de San Miguel.

Código de Comercio, Decreto Legislativo 671, 8 de mayo de 1970.

Código de Trabajo, Decreto Legislativo 15, 23 de junio de 1972.

DE SANTO, V., Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas, Sociales y de Economía, Buenos Aires, Argentina, editorial Universidad, 1996.

Diccionario Enciclopédico Océano UNO Color, España, Editorial Océano, 1995.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo 894, 21 de noviembre de 1996.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo 296, 24 de julio de 1992.

Ley de Impuesto sobre la Renta, Decreto legislativo 134, 18 de Diciembre de 1991.

Ley Reguladora de la Producción y Comercialización de Alcohol y Bebidas Alcohólicas, Decreto Legislativo 640, 22 de febrero de 1996 y sus reformas por Decreto Legislativo 587 aprobado el 24 de octubre del 2001.

DE SANTO, V., Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas, Sociales y de Economía, Buenos Aires, Argentina, editorial Universidad, 1996.

**Encuesta y tabulación de la investigación de campo realizada en empresas dedicadas a prestar servicios recreativos en el municipio de San Miguel.**

La tabulación de la investigación presenta el siguiente contenido: pregunta, objetivo de la pregunta, cuadro de frecuencia y comentario del resultado.

**DATOS GENERALES**

1) Pregunta: ¿Nombre de la empresa?

Objetivo: comprobar la existencia de las empresas previamente identificadas y su nombre comercial correcto.

No.	Nombre de la Empresa
1	Club Deportivo Aguila
2	Casino de San Miguel
3	Rancho Plaza
4	Centro Recreativo La Ronda
5	Hotel y Restaurante Aramuaca
6	Club Aramuaca

**Comentario:** se obtuvo el nombre comercial correcto de las empresas y se comprobó la existencia de las previamente identificadas, en total en el Municipio de San Miguel, existen siete empresas al inicio del año 2002, una de ellas, Aquapark, no proporcionó información.

2) Pregunta: ¿Dirección de la empresa?

Objetivo: conseguir la ubicación geográfica de estas empresas dentro del Municipio de San Miguel.

No.	Nombre de la Empresa	Dirección
1	Club Deportivo Aguila	Carretera al Cuco, Cantón el Jute Km. 142½.
2	Casino de San Miguel	Avenida Agatón Silva, Colonia Ciudad Jardín.
3	Rancho Plaza	Carretera al Cuco, Cantón el Jute Km. 143½.
4	Centro Recreativo La Ronda	Carretera al Cuco, Cantón el Jute Km. 143½.
5	Hotel y Restaurante Aramuaca	Carretera a La Unión, Cantón Miraflores, Km. 152
6	Club Aramuaca	Carretera a La Unión, Cantón Miraflores, Km. 151

**Comentario:** cada empresa tiene una dirección donde fácilmente la encuentra el consumidor, y a excepción del Casino, se ubican fuera del área urbana del Municipio.

3) Pregunta: ¿Año de fundación?

Objetivo: conocer la antigüedad de las empresa.

No.	Nombre de la Empresa	Año de fundación
1	Club Deportivo Aguila	1926
2	Casino de San Miguel	1868
3	Rancho Plaza	1985
4	Centro Recreativo La Ronda	2001
5	Hotel y Restaurante Aramuaca	1992
6	Club Aramuaca	1993

**Comentario:** es de suponer que estas empresas se han posicionado bien en el mercado y que la actividad les permite al menos operar con cierta normalidad, prueba de ello es que han subsistido por mas de 8 años, a excepción del Centro Recreativo La Ronda, y en algunos casos por mas de setenta años.

4) Pregunta: ¿Cuáles de los siguientes servicios ofrece?

Objetivo: conocer los servicios de que disponen estas empresas.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Restaurante	6	100%
2	Bar	4	67%
3	Alquiler de escenarios deportivos	2	33%
4	Alquiler de juegos de entretenimiento	3	50%
5	Alquiler de áreas reservadas y varios	4	67%
6	Eventos especiales	4	67%
7	Otros	2	33%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** se confirmaron los servicios identificados y se encontraron otros dos los cuales son servicio a domicilio y alquiler de habitaciones; restaurante es el servicio en común que todas las empresas ofrecen.

**DATOS SOBRE PLANEACION Y CONTROL.**

5) Pregunta: ¿Las actividades que se realizan en la empresa son acorde a objetivos previamente establecidos?

Objetivo: conocer si en estas empresas las operaciones se basan en busca del cumplimiento de objetivos establecidos.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Si	4	67%
2	No	2	33%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 67% de las empresas encuestadas manifestaron que las operaciones se basan en objetivos previamente establecidos, dato que permite suponer que al menos inician un proceso de planeación o que consideran importante dicho proceso y al menos intentan desarrollarlo.

Las siguientes cuatro preguntas la contestaron solo los que seleccionaron en la anterior la opción si.

6) Pregunta: ¿Para cuánto tiempo establecen objetivos en la empresa?

Objetivo: conocer cada cuánto tiempo estarían cambiando objetivos en la empresa.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Un mes	1	25%
2	Tres meses	1	25%
3	Seis meses	1	25%
4	Un año	1	25%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** es diferente el tiempo que estas empresas eligen para la vigencia y cambio de objetivos, es de resaltar que considerando que lo recomendable, es fijar planes para un año cuando la planeación es de tipo operativa, solo el 25% de los entrevistados dijeron que en sus empresas se hace de tal forma.

7) Pregunta: ¿En qué proporción lo realizado es acorde a lo establecido en los objetivos de la empresa?

Objetivo: conocer el grado de acierto respecto a lo establecido en objetivos y los resultados reales.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Menos del 50%	2	50%
2	Entre 50% y menos de 75%	0	0%
3	Entre 75% y menos de 100%	2	50%

4	Mayor o igual de 100%	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en la mitad de las empresas que se establecen objetivos no logran ni siquiera acercarse a los resultados deseados, pues en el 50% manifiestan que alcanzan lo planeado entre 75% y 100%, el otro 50% los alcanza en proporciones menores al 50% de lo esperado.

8) Pregunta: ¿Quién es el responsable del diseño de los objetivos?

Objetivo: saber quién o quiénes son las personas que establecen las metas de la empresa.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Propietario(s)	2	50%
2	Junta Directiva	2	50%
3	Administrador	0	0%
4	Consultores o Asesores	0	0%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** el establecimiento de objetivos en el 100% de estas empresas queda a discreción de los propietarios, pues en todo caso una Junta Directiva está conformada por

personas que tienen igual responsabilidad e interés que los de un propietario.

9) Pregunta: ¿En base a qué establecen los objetivos de la empresa?

Objetivos: conocer sobre la base de qué se planea o establece metas en estas empresas.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Experiencia de quien los establece	2	50%
2	Capacidad instalada	2	50%
3	Antecedentes históricos	2	50%
4	Propuesta de consultorías	0	0%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** las bases sobre la que se establece objetivos en las empresas investigadas son variable entre ellas, y en algunos casos utilizan más de una. La experiencia de quien establece objetivos, la capacidad instalada y los antecedentes históricos son utilizados por el 50% de dichas entidades.

10) Pregunta: ¿Diseñan acciones específicas para la consecución de los objetivos de la empresa?

Objetivo: conocer si en las empresas investigadas se diseñan estrategias, cursos de acción o acciones específicas para alcanzar los objetivos establecidos.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Si	3	50%
2	No	3	50%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** solo en el 50% de las empresas se diseñan estrategias con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, que comparado con el 67% que establece estos últimos existe un 17% que no sigue el proceso de planeación y control de utilidades, que en la etapa de elaboración de presupuestos establece que después del establecimiento de objetivos continúa el diseño de estrategias.

Las siguientes dos preguntas la contestaron sólo los que seleccionaron en la anterior la opción si.

11) Pregunta: ¿Quién es el responsable del diseño de las acciones específicas para el logro de los objetivos?

Objetivo: conocer quién es el responsable del diseño de las estrategias en estas empresas.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Propietario (s)	0	0%
2	Junta Directiva	2	67%
3	Administrador	1	33%
4	Consultores o Asesores	0	0%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en las empresas que se diseñan cursos de acción la responsabilidad del diseño es de los directivos en un 67% y del administrador en un 33%, en ambos casos por personajes a quienes se les confía el desenvolvimiento de la empresa, alternativas que por lo general son las que se recomiendan debido a que estas personas son las que están en mayor contacto con el establecimiento de objetivos.

12) Pregunta: ¿En base a qué establecen las acciones específicas para el logro de objetivos?

Objetivo: conocer en qué se basan en estas empresas para el diseño de estrategias.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Experiencia de quien establece objetivos	2	67%
2	Capacidad instalada	0	0%
3	Antecedentes históricos	1	33%
4	Propuesta de consultorías	1	33%
5	Otros	0	0%

	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
--	--------------	----------	-------------

**Comentario:** la base sobre la que establecen estrategias es en un 67% la experiencia de quien establece objetivos, y en un 33% los antecedentes y lo que expertos aconsejan, nadie toma en cuenta la capacidad instalada pudiéndose originar por ello desuso de los recursos disponibles o acciones que demanden insumos que no se poseen y que para ejecutarse se incurre en altos costos o no se hacen simplemente.

13) Pregunta: ¿En la empresa, se establecen políticas como guías de acción para la toma de decisiones?

Objetivo: saber si en la administración de estas empresas se apoyan en políticas para la toma de decisiones.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Si	3	50%
2	No	3	50%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 50% de las empresas investigadas no se establecen políticas, por ende para ellas queda la posibilidad de que cada acción o decisión sea a discreción de quien le interese, caso contrario para el 50% que si

establece en donde lo principal es que las decisiones tienen limites que orientan al administrador en su accionar.

Las siguientes dos preguntas la contestaron solo los que seleccionaron en la anterior la opción si.

14) Pregunta: ¿Quién es el responsable del diseño de las políticas de la empresa?

Objetivo: saber de quien es la responsabilidad de diseñar las políticas de la empresa.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Propietario(s)	1	33%
2	Junta Directiva	2	67%
3	Administrador	0	0%
4	Consultores o Asesores	0	0%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en las empresas que se establecen políticas la responsabilidad de su diseño es de los directivos en un 67% y del propietario en un 33%, en ambos casos por personas a las que les interesa que los resultados a obtener estén en cierto limite, alternativas que por lo general son las que se recomiendan por ser quienes supervisan, avalan y orientan el trabajo de realizado.

15) Pregunta: ¿En base a qué establecen las políticas de la empresa?

Objetivo: conocer sobre la base de que establecen políticas en la empresa.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Experiencia de quien establece objetivos	2	67%
2	Capacidad instalada	0	0%
3	Antecedentes históricos	1	33%
4	Propuesta de consultorías	1	33%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** la base sobre la que establecen las políticas es en un 67% la experiencia de quien establece objetivos, y 33% los antecedentes y lo que expertos aconsejan, ninguna toma en cuenta la capacidad instalada, pudiéndose originar mal uso de los bienes disponibles o decisiones que requieren de recursos que no se poseen y que para poder aplicarlas se incurre en costos excesivos o no se aplican sencillamente.

16) Pregunta: ¿Establecen procedimientos para la ejecución de las acciones diseñadas para la consecución de objetivos?

Objetivo: saber si para ejecutar los cursos de acción existen procedimientos diseñados.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Si	3	50%
2	No	3	50%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** solo en el 50% de las empresas investigadas manifestaron tener procedimientos para las diferentes acciones que ejecutan, porcentaje que es consistente con el hecho de que es el mismo número de encuestados que dijeron diseñar estrategias, en el 50% que no establece procedimientos actúan improvisadamente y los objetivos puede que no se alcancen.

Las siguientes dos preguntas la contestaron solo los que seleccionaron en la anterior la opción si.

17) Pregunta: ¿Quién es el responsable del diseño de los procedimientos para la ejecución de tareas en la empresa?

Objetivo: conocer en quien recae la responsabilidad de diseñar los procedimientos de la empresa.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Propietario(s)	1	33%

2	Junta Directiva	2	67%
3	Administrador	0	0%
4	Consultores o Asesores	0	0%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 67% de las empresas la Junta Directiva es la responsable de diseñar procedimientos y el propietario en un 33%, datos que asociados a la tabulación de las preguntas 8, 12 y 15, demuestran que el administrador solo ejecuta lo decidido.

18) Pregunta: ¿En base a qué establecen procedimientos?

Objetivo: conocer sobre la base de que establecen procedimientos en las empresas.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Experiencia de quien establece objetivos	3	100%
2	Capacidad instalada	0	0%
3	Antecedentes históricos	1	33%
4	Propuesta de consultorías	0	0%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** la experiencia de quien establece objetivos es en un 100% de las empresas encuestadas la principal base sobre la que establecen procedimientos, también toman en cuenta los antecedentes un 33%, porcentajes que indican que el diseño de estos depende totalmente de la visión del que establece objetivos, pues los antecedentes deben ser interpretados por ellos y esto usar la experiencia de los mismos.

19) Pregunta: ¿Cuáles de los siguientes tipos de control utilizan en la empresa?

Objetivo: saber los diferentes tipos de control que se implementan en las empresas.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Presupuestos	1	17%
2	Contabilidad	3	50%
3	Auditorias	1	17%
4	Otros	2	33%
5	Ninguno	1	17%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** el tipo de control mas utilizado en estas empresas es la contabilidad, 50%, además un 33% cito en la opción otros la observación, es de resaltar que solo el 17% utiliza el presupuesto, elemento principal de la investigación, y que igual porcentaje no realiza control.

Las 4 preguntas siguientes las contestan solo en cinco empresas, las que no utiliza ningún tipo de control pasa a la pregunta 23.

20) Pregunta: ¿En la empresa, el diseño de mecanismos de control lo hacen sobre la base de?

Objetivo: saber en base a qué diseñan mecanismos de control.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Estándares establecidos	1	20%
2	Objetivos	0	0%
3	Resultados anteriores	1	20%
4	Experiencia personal	3	60%
5	Propuesta de consultores	1	20%
6	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Comentario: en el 60% de las empresas que ejercen control, el mecanismo que utilizan esta diseñado sobre la base de la experiencia de quien establece objetivos, es de suponer que por no considerar los objetivos como base para diseñar mecanismos de control es por la razón de que por lo general realizan control posterior a la acción.

21) Pregunta: ¿Cuáles de los siguientes instrumentos utilizan como mecanismos de control?

Objetivo: conocer qué instrumentos utilizan en las empresas como mecanismos de control.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Informes contables	5	100%
2	Informes estadísticos	1	20%
3	Informes orales	1	20%
4	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 100% de las empresas que ejercen control, la contabilidad es el mecanismo que usan a través de sus distintos tipos de informes, y en el 20% de ellas también poseen otros mecanismos como informes orales y estadísticos, estos datos reafirman lo expuesto en el comentario de la pregunta anterior sobre el hecho de que utilizan control a posteriori.

22) Pregunta: ¿Con qué frecuencia ejerce el control?

Objetivo: verificar la frecuencia con que estas empresas realizan control de sus recursos y operaciones.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Mensual	4	80%
2	Trimestral	0	0%
3	Semestral	0	0%
4	Anual	0	0%
5	Otros	1	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 80% de las empresas encuestadas manifestaron que realizan control mensualmente y en un 20% dijeron que era otra opción a las presentadas resultando ser control diario, estos tiempos por lo general son considerados adecuados por que pueden realizarse

observaciones que permitan no cometer otra vez los mismos errores en los procesos inmediatos.

DATOS SOBRE UTILIZACION DE PRESUPUESTOS.

23) Pregunta: ¿Expresan en términos monetarios los objetivos establecidos?

Objetivo: verificar si se elaboran presupuestos.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Si	2	33%
2	No	4	67%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** En el 67% de las empresas encuestadas manifiestan que no elaboran presupuestos y en el resto, 33%, dijeron que si los hacen, este dato confirma que de un 67% que establece objetivos solo la mitad los cuantifica, o de otra forma solo la mitad realiza planeación financiera.

La siguiente pregunta la contestaron solo los que seleccionaron la alternativa no.

24) Pregunta: ¿Por cuál de las siguientes razones no expresan en términos monetarios los objetivos?

Objetivo: conocer las limitantes principales por las que en las empresas no elaboran presupuestos.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Desconocen los beneficios de hacerlo	2	50%
2	No quieren incurrir en gastos adicionales	2	50%
3	Es muy difícil su realización	1	25%
4	No tienen una guía para facilitar la tarea	1	25%
5	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** el desconocimiento de los beneficios de presupuestar y el no querer incurrir en gastos adicionales son las razones que en el 50% de las empresas se consideran las causas para no realizar una planeación financiera, además en el 25% consideran que es muy complicado elaborar presupuestos y que no poseen una guía que facilite dicha elaboración.

**Las siguientes preguntas las contestaron solo las que si cuantifican los objetivos.**

25) Pregunta: ¿En cuál de los siguientes instrumentos se basan para elaborar presupuestos?

Objetivo: conocer si en estas empresas tienen un instrumento ya establecido, y cual es, para elaborar sus presupuestos.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Manual de presupuestos	1	50%
2	Manual de planeación	0	0%
3	Manual de políticas	0	0%
4	Manual de procedimientos	0	0%
5	Otros	0	0%
6	Ninguno	1	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** solo en el 50% de las empresas que presupuestan contestaron esta pregunta y manifestaron que tienen un manual de presupuestos ya elaborado, en el otro 50% al no seleccionar ninguna alternativa permite suponer que no tienen un instrumento que oriente la realización de la cuantificación de los objetivos. Del total de las empresas objeto de investigación, seis, solo el 17% cuenta con un instrumento para el fin ya mencionado.

26) Pregunta: ¿Permite la participación de los empleados en la elaboración de los presupuestos?

Objetivo: conocer si los empleados participan en la elaboración de los presupuestos.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Si	0	0%

2	No	2	100%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 100% de las empresas que elaboran presupuestos no permiten la participación del empleado en dicha tarea, no contribuyendo a generar compromiso de estos con los diversos objetivos a procurar alcanzar.

27) Pregunta: ¿Cuál de las siguientes características o condiciones de la empresa analiza antes de elaborar los presupuestos?

Objetivo: saber que factores estratégicos analiza la empresa antes de elaborar los presupuestos.

No .	Alternativa	FA	FR
1	Situación financiera	1	50%
2	Eficiencia y productividad	0	0%
3	Actualización tecnológica	0	0%
4	Políticas gerenciales	0	0%
5	Otros	0	0%
6	Ninguno	1	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 50% de las empresas que presupuestan, el único factor que examinan antes de realizar dicha tarea es la situación financiera, es de suponer que en el otro 50% que no escogieron ninguna opción no examinan ningún factor previo a la elaboración de los distintos presupuestos.

28) Pregunta: ¿Examina y analiza las condiciones internas y externas que pueden favorecer o afectar el trabajo de su empresa, antes de elaborar los presupuestos?

Objetivo: saber si en las empresas que presupuestan, realizan el análisis FODA antes de elaborar la planeación financiera.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Si	0	0%
2	No	2	100%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 100% de las empresas que presupuestan no consideran importante el análisis FODA como actividad previa a la elaboración de los presupuestos, no examinan los factores que dicho análisis propone y con ello no

conocen información que puede servir para la fijación de cifras presupuestarias.

29) Pregunta: ¿Quién o quiénes son los encargados de elaborar los presupuestos?

Objetivo: saber quién elabora los presupuestos.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Propietario (s)	0	0%
2	Junta directiva	2	100%
3	Administrador	1	50%
4	Contador	0	0%
5	Consultores o asesores	0	0%
6	Comité de presupuestos	0	0%
7	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en la tabulación de las preguntas 8,11,14 y 17, se estableció que la elaboración de diversos elementos de la planeación y control de utilidades la hacen los directivos y propietarios, por tanto respecto a los presupuestos era de suponer que seguiría la misma tendencia, supuesto que se confirma al determinar que en el 100% de estas empresas la junta directiva es la que elabora la planeación financiera y que solo un 50% permite la participación del administrador.

30) Pregunta: ¿Realizan proyecciones preliminares antes de elaborar presupuestos?

Objetivo: verificar si utilizan pronósticos en el proceso de elaboración de los presupuestos.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Si	0	0%
2	No	2	100%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** el 100% de las empresas no realizan proyecciones preliminares como insumo para la elaboración de los presupuestos. La no realización de pronósticos resta posibilidades de saber si la tendencia que se seguirá es acorde a la realidad económica nacional.

31) Pregunta: ¿Qué tipo de presupuestos elabora?

Objetivo: listar los tipos de presupuestos que elaboran.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Ingresos	0	0%
2	Pago de deudas	1	50%
3	Gastos	0	0%
4	Compras	0	0%

5	Inversión	0	0%
6	Efectivo	1	50%
7	Utilidades	1	50%
8	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** el no escoger una alternativa en común por las dos empresas que dicen que si elaboran presupuestos refleja que el procedimiento y objetivos que buscan en la planeación financiera no es similar y que además no proyectan las áreas consideradas criticas y listadas en las alternativas de la pregunta, parece que al seleccionar pago de deudas, efectivo y utilidades solo les interesa conocer cifras relacionadas con la liquidez y que para ello no se auxilian de otros presupuestos.

32) Pregunta: Tomando como base los resultados económicos de la empresa en el año 2000 ¿En qué medida lo presupuestado fue lo realizado?

Objetivo: tener un parámetro sobre en que porcentaje lo presupuestado fue lo realizado durante al año 2000.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Menos del 50%	0	0%

2	Entre 50% y menos de 75%	1	50%
3	Entre 75% y menos de 100%	0	0%
4	Mayor o igual de 100%	1	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** es de suponer que en ambas empresas no presupuestan adecuadamente, pues no llegan ni siquiera al 75% de lo proyectado así como pasar de 100%, es producto de métodos de cuantificación de objetivos equivocados y de carecer de instrumentos de evaluación que permitan ajustar los presupuestos en su ejecución, por otra parte estos datos son inconsistentes con la tabulación de la pregunta 7 la cual refleja que los objetivos establecidos se alcanzan en menos del 50% y entre 76% y 100% de lo previsto.

33) Pregunta: ¿Cuál de las siguientes ventajas adquieren al presupuestar?

Objetivo: conocer en qué, según los encuestados, se beneficia la empresa de la tarea de presupuestar.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Planificar mejor las operaciones	0	0%
2	Reducir riesgos de insolvencia	1	50%
3	Incrementar los ingresos	1	50%
4	Controlar el gasto	0	0%

5	Reducir el gasto	0	0%
6	Controlar el superávit	1	50%
7	Asignar racionalmente los recursos	0	0%
8	Otros	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** estos resultados confirman que en estas empresas los presupuestos solo son una herramienta para manejar la liquidez, y por ello solo presupuestan efectivo, pago de deudas y utilidades, según la tabulación de la pregunta 31.

34) Pregunta: ¿Utilizan los presupuestos como guía para la toma de decisiones?

Objetivo: saber si elaboran los presupuestos para orientar algunas decisiones o si solo para documentar posibles resultados.

No.	Alternativa	FA	FR
1	Si	2	100%
2	No	0	0%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** la elaboración de presupuestos busca tener incidencia en la toma de decisiones, pues en el 100% de las

empresas manifestaron que les dan esa utilidad, sin embargo no podría ser de mucha utilidad ya que se limitan a presupuestos que les sirva para conocer sobre la liquidez según lo que se ha establecido en preguntas anteriores.

35) Pregunta: ¿Por qué no utilizan los presupuestos como guía para la toma de decisiones?

Objetivo: saber las causas principales porque no consideran los presupuestos como guía para la toma de decisiones.

**Comentario:** la frecuencia de esta pregunta es 0 porque en la pregunta anterior manifestaron que si utilizan los presupuestos en la toma de decisiones.

**La siguiente es la última pregunta del cuestionario de investigación y fue contestada por todos los entrevistados.**

36) Pregunta: ¿Cree que un procedimiento sistematizado y formal para presupuestar contribuiría a alcanzar con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa?

Objetivo: conocer la percepción de los entrevistados sobre si sería útil, y porque, un sistema presupuestario.

No.	Alternativa	FA	FR

1	Si	6	100%
2	No	0	0%
3	No sabe	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** en el 100% de las empresas creen que si les sería útil contar con un sistema presupuestario.

¿Por qué?

No.	Respuesta	FA	FR
1	Incrementarían los ingresos	4	67%
2	Reduce costos	1	17%
3	Hay mayor control	2	33%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Comentario:** aunque en un 67% de las empresas creen que un sistema presupuestario contribuiría a mejorar sus ingresos, es importante notar que el 100% proporcionó respuestas que en teoría son acertadas sobre para que les puede servir un instrumento como el mencionado.