



CAPÍTULO II

Marco Teórico.

2.1 Hoteles de servicio limitado

En los últimos años los hoteles de servicios limitados han tenido un gran auge, particularmente en el segmento de hombres de negocios y según Zinder (2004), se describe a los hoteles de servicios limitados por su:

a) Ubicación: deben estar ubicados cerca de los centros de negocios, zonas y parques industriales, maquiladoras y en ciudades, de tamaño mediano, o cerca del aeropuerto. Estos hoteles deben identificarse por su marca, por lo tanto es muy aconsejable que estén afiliados a una franquicia reconocida, sea nacional o internacional, ya que además de proporcionar confianza al huésped es un factor importante en la generación de negocio a través de los sistemas de reservaciones de las cadenas hoteleras.

b) Diseño y servicios: este tipo de hotel tiene características particulares, tales como, áreas públicas de superficie reducida, las cuales son acordes al diseño de la planta. El



área de recepción es pequeña. Salas de juntas con cupo para 20 ó 30 personas. El número de salas dependerá de los resultados arrojados por el estudio de mercado, pero usualmente con dos es suficiente. Las salas deben estar equipadas con equipo audiovisual y con la más alta tecnología. El centro de negocios con todos los servicios que normalmente utiliza el hombre de negocios. Debe contar con equipo de cómputo, fax, Internet, copiadora y servicios secretariales. Dependiendo del diseño arquitectónico deberá contar con servicio de elevadores en caso de tener tres pisos ó más. Gimnasio con tres ó cuatro aparatos para ejercicio: caminadora, bicicleta, aparato de ejercicio universal y pequeña alberca cubierta así como baños. Cuenta con un restaurante-bar con menú limitado, de fácil acceso y visibilidad y algunos hoteles no cuentan con servio de alimentos y bebidas sólo sirven desayuno continental incluido en el precio de la habitación, sin embargo, esto obliga a contar con una cafetería aunque no todos los casos son viables. Lo ideal es que todo esto se encuentre en la misma área en el menor espacio posible; un buen diseño puede ayudar a lograrlo.

C) Habitaciones: las habitaciones deberán ocupar un área de 25 a 30 m² incluyendo el pasillo interior, closet y baño. El mobiliario debe ser de buena calidad y diseño.

D) Inversión: esta es la parte más importante de toda la planeación del negocio, ya que en este rubro se deben tomar en cuenta estudios de mercado, de viabilidad financiera, de comercialización, etcétera. El monto de la inversión es importante, ya que de esto dependerá el éxito financiero del negocio, por lo que se debe considerar la forma en que se financiara el proyecto, las aportaciones de capital que requerirá, así como condiciones y grado de apalancamiento financiero.



El Hotel City Express Puebla que esta enfocado al segmento de hombres de negocios, es un segmento que no necesita brindar algunos de los servicios que los hoteles de Cinco Estrellas ofrecen, como una variedad amplia de centros de consumo, extensas áreas públicas y lujosas suites, cuya sofisticación, de alguna manera incrementa sustancialmente las tarifas. El servicio que ofrece es de acuerdo a necesidades de viajeros de negocios, que son limitadas y su presupuesto de gastos también, necesidades que este hotel ha venido a cubrir con éxito.

El Hotel City Express Puebla es un hotel de servicios limitados y esta enfocado al segmento de hombres de negocios se encuentra localizado junto al centro de convenciones, en pleno paseo de San Francisco y centro histórico. Cuenta con 124 habitaciones (34 habitaciones sencillas, 77 habitaciones dobles, 12 suites, y 1 habitación para discapacitados), todas las habitaciones están diseñadas para hombres de negocios. Los servicios que ofrecen son: acceso directo a larga distancia, correo de voz, Internet de alta velocidad, centro de negocios, salas de juntas, gimnasio y transportación.

2.2 Plan de Negocio.

La creación de un nuevo negocio es algo complejo y atractivo para inversionistas y empresarios, pero ambos, por diferentes motivos, tienen que estar seguros de que los emprendimientos en los que se involucran tendrán éxito. Es por ello que se elabora un Plan



de Negocios que se centre en la factibilidad financiera para que el negocio sea rentable y los riesgos sean mínimos.

El plan de negocio es una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos fundamentales dentro de una empresa ya sea de manufactura o de servicio, que sirve para planificar bien las actividades en periodos cortos o largos. El plan de negocio consiste en un análisis de las experiencias anteriores, la situación actual, y las perspectivas futuras de un negocio con el fin de determinar su viabilidad financiera, de esta manera demostrar de forma clara a los inversionistas que el negocio es una alternativa atractiva de inversión. Es un modo de pensar sobre el futuro del negocio, a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos (Nuevo P. 1992).

Es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, para utilizar los recursos que dispone la organización, procurar el logro de resultados (objetivos y metas) y que al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

El plan de negocio señala los problemas a solucionar y las formas de corregirlos para poder saber así adonde llegar y cómo llegar a los objetivos planteados durante esta etapa. Surge como la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.



Entre los aspectos que destaca (Nuevo P. 1992) se encuentra lo referido a la nueva empresa y su sector, donde se refiere a las actividades o productos que compiten o pueden competir con el concepto que se va a lanzar y de hacer un estudio de mercado en donde el objetivo es mostrar que existe un nicho de mercado para el producto o servicio; que se entiende y conoce el mercado en el que se opera y que se dispone de los recursos y habilidades para vender y distribuir el producto, sabiendo quien es y qué lugar ocupa la competencia. A veces el emprendedor ve su concepto de una forma más diferencial que lo que percibe el mercado y se crea a salvo de competidores que en realidad son una amenaza. Saber segmentar el mercado es un acierto y saber encontrar un espacio diferenciado es crucial. En un plan de negocios conviene presentar el sector segmentado y ubicar en el nicho en el que se va a desarrollar la nueva actividad.

Antes de efectuar el proceso de presupuesto, es necesario realizar diversas actividades como es el plan de negocios en donde se establecen los planes y objetivos a largo y corto plazo, la estrategia de como va operar el establecimiento. Unos de los primeros pasos del plan de negocio es evaluar los puntos fuertes y débiles (análisis Foda), que pueden conducir a que se tomen ciertas dediciones de corto a largo plazo para ajustarse las diferentes circunstancias que puedan afectar al establecimiento como es las predicciones económicas de la industria o del mercado sobre las cuales se constituye la base del presupuesto (Sallenave J P 1997). También en el plan de negocio se debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción de los servicios y los productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.



En términos generales el plan de negocios se fundamenta en tres razones que son la de comunicar lo que se intenta hacer con la empresa a personas tales como banqueros, inversionistas para que puedan financiar el proyecto. En este caso, se pretende demostrar la factibilidad de la idea o proyecto. La segunda es la de enfoque estratégico que nos ayuda a trazar el rumbo de la empresa en un determinado tiempo. Y la tercera razón es el parámetro operacional que proporciona un programa detallado para cumplir los objetivos planteados por la empresa. El objetivo de esta tercera razón es que se toma como punto de partida la posición actual de la empresa, y se traza el camino y conducirla hacia las metas gerenciales. Sallenave J. P. (1997).

Los objetivos son resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo de su plan, por lo general el tiempo es de un año. El plan de negocios tiene como objetivos ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el funcionamiento para ejecutar el negocio.

Los objetivos están limitados a los logros más importantes proyectados para un periodo y normalmente representan los esfuerzos de todos. Los objetivos están relacionados, generalmente, con las ventas, rentabilidad, cuota de mercado y productos o servicios provistos por la empresa.

Los objetivos deben ser:

- Realistas.
- Congruentes con la dirección que se desea para la empresa.



- Medibles.
- Compatibles.
- Cuantificables, cuando se pueda.
- Factibles.

Un plan de negocio ayuda a tener una idea clara sobre el concepto que se quiera manejar dentro del negocio y sirve como una guía para la operación del establecimiento.

Sallenave J P (1997). Describe el contenido de un plan de negocios:

1. Resumen de ejecutivo. Los componentes del resumen ejecutivo: capta y presenta de forma concisa la esencia del documento, los elementos del contenido, el enunciado del proyecto con la delimitación de responsabilidades, los productos y la tecnología, el mercado potencial y los elementos de diferenciación, la previsión de las ventas, la rentabilidad y proyección financieras y las necesidades de financiamiento.
2. Descripción general de la empresa. Su contenido debe estar encaminado en primer lugar a plantear la misión , los objetivos, la situación futura deseada que no es más que la visión, donde se exponga que tipo de empresa es, si es comercializadora o productora, los clientes que satisface y dónde se encuentra localizada, si el negocio se desarrollara en el mercado nacional o internacional.
3. Descripción del negocio. Se da respuesta a que tipo de negocio se tiene o desarrolla la entidad, el propósito del mismo, la razón que lo hizo comenzar este negocio, señalando el producto servicios, los beneficios que ofrecen, se pueden mostrar los diagramas, diseños e ilustraciones con la aplicación del producto, si el mismo se utilizará como complemento de otros productos y cuándo el mismo estará disponible. Cuáles son los competidores y cómo el producto se diferencia del ofrecido por la competencia, los planes



de publicidad y promoción, si tiene que financiar el crecimiento de la entidad cómo lo realizará.

4. Visión, Misión y objetivos. Dado que el producto influye de manera considerable en los objetivos de la empresa, es lógico que también defina su misión, visión y objetivos, y estos son referentes acerca de la dirección que tomará la empresa. La visión de la empresa define su horizonte de largo plazo, de hecho determina a dónde se quiere llegar y cómo se quiere situar con respecto a sus rivales y su entorno competitivo. En la misión la empresa debe ser capaz de establecer o definir hacia dónde se dirige y tiene que ser lo suficientemente clara para que cualquier miembro de la organización comprenda precisamente lo que pretende la empresa. Los objetivos especifican los propósitos concretos de la organización, qué significa dirigir el negocio y qué se necesita para trabajar en forma efectiva para lograr los resultados que se pretenden llegar.

5. Plan de marketing. La planificación del marketing consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la empresa deberá afrontar en el campo del marketing, enunciar los objetivos y obtener unas líneas de acción que supongan una combinación de los medios disponibles y de las políticas establecidas para la consecución de aquellos objetivos. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. A la vez, informa con detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Sin este, ni siquiera se sabe si se han alcanzado los objetivos.

6. Plan operacional y gerencial. Unos de los aspectos más importantes que se debe presentar en el plan de negocios es la descripción de la forma en que la empresa confeccionará el producto u ofrece sus servicios. Esto constituye lo que se conoce como



plan de operaciones. Cualquiera que sea el objetivo del plan de negocios ya sea aumentar el capital o iniciar una producción, se deberá mantener el equilibrio entre el uso de técnicas sofisticadas o de procesos más simples, lo que no siempre es fácil lograr. El mismo puede tener como objetivo ser un documento de la planificación interna o como herramienta para ganar el apoyo financiero necesario. En cualquier uso que se le dé al plan operativo debe cuidarse de no caer en una presentación excesivamente técnica y complicada que pueda hacer difícil el análisis de éste y ser en consecuencia, contraproducente.

7. Plan financiero. Contiene una proyección de los resultados económicos financieros del negocio y están representados por el estado de resultados, balance general y por el flujo de caja o de efectivo, permite determinar la necesidad de recursos y la posibilidad de establecer los plazos de reembolsos, de préstamos y el pago de los intereses. Constituyendo el reto principal del trabajo en el campo de la dirección. El proceso de interrelación de los aspectos antes desarrollados con anterioridad y los que mostraremos a continuación. El estado de resultado proforma muestra la posición económica de la empresa en un período determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de generar y retener utilidades. El balance general muestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado, debido a que a través de él se pone en evidencia la capacidad de honrar las deudas al vencimiento. El presupuesto de efectivo o flujo de caja es una previsión de la disponibilidad que se tendrá de efectivo en un momento determinado, a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de colocar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden mayores beneficios.



2.3 Pronósticos.

El pronóstico es el proceso por el cual los directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable de las variables por anticipado, como la demanda de un producto, para poderlo hacer factible. Funciona como un sistema global, utilizando la metodología, la integración conjunta de componentes estratégicos y tácticos. Un pronóstico es emitir un resultado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, basándose en el análisis y en consideración de diferentes factores. Su propósito fundamental es obtener conocimientos sobre eventos inciertos que son importantes en la toma de decisiones para el presente. (Mendoza, 2000)

El presupuesto como palabra análoga, resulta de hacer la deducción anticipada del costo, de los costos e ingresos o rentas de un negocio, los presupuestos se realizan con base en el conocimiento acumulado que la organización tiene de la actividad concreta de la empresa, de los cambios sobre las cantidades y precios de los productos que se vayan generando durante su elaboración.

(Jones R y Trencin G 1984) nos menciona que los pronósticos que realiza la empresa con mayor frecuencia son:

- Pronóstico de ventas
- Pronóstico de producción



-
- Pronóstico de compras
 - Pronóstico de gastos
 - Pronóstico de inversiones
 - Pronóstico de caja.

El pronóstico de ventas es una de las partes fundamentales en la preparación de los presupuestos de caja. Con base en este pronóstico se calculan los flujos de dinero mensuales que vayan a resultar de las entradas por ventas proyectadas y por los desembolsos relacionados con la producción, así mismo por el monto del financiamiento que se requiera para sostener el nivel de producción y ventas. Este pronóstico puede basarse en un análisis de los datos internos que se basan fundamentalmente en una estructuración de los pronósticos de ventas.

Según (Mendoza, 2000). En los Pronósticos se tiene que observar el entorno para construir escenarios de lo que podría ocurrir, es decir, tener varios planes de contingencia para poder solucionar cualquier problema que se presente durante la operación. Esto es con la idea de estar preparado ante diversas circunstancias y disminuir la incertidumbre sobre el futuro, permitiendo estructurar planes y acciones congruentes con los objetivos de la organización, que nos permiten tomar acciones correctivas apropiadas y a tiempo cuando ocurren situaciones fuera de lo pronosticado. Para ello puedes utilizar tendencias, gráficas, estudiar comportamientos anteriores, observar variables futuras, utilizar técnicas matemáticas y estadísticas. Por ejemplo, utilizar el pronóstico de alza o baja del precio internacional del petróleo para planear la economía interna de la empresa. También por pronósticos externos sujetos a la relación que se pueda observar entre las ventas de la empresa y determinados indicadores económicos como el Producto Interno Bruto y el tipo



de cambio, estos dan un lineamiento de cómo se pueden comportar las ventas en un futuro.

Los datos que proveen estos hechos ofrecen la manera de ajustar las expectativas de ventas teniendo en cuenta los factores económicos generales.

Jones R. y Trencin G (1984) menciona que la diferencia entre un presupuesto y un pronóstico es que el presupuesto es un documento de planeación y control que muestra los objetivos de la administración. En este sentido es más activo que pasivo. Sin embargo, un pronóstico es una proyección que refleja la estimación de la demanda del consumidor y si el presupuesto se modifica de manera ocasional y frecuente porque lo obtenido no está de acuerdo con lo presupuestado, entonces se considera al presupuesto más como un pronóstico que como un instrumento de control y administrativo. El pronóstico está constituido por tres elementos: el primer elemento son las ventas de los productos actuales, el segundo elemento son las ventas de los productos a nuevos clientes y el tercer elemento son las ventas de nuevos productos tanto a clientes actuales como a clientes nuevos.

Existen tres características de los pronósticos y estas consisten en:

- Primera. Todas las situaciones en que se requiere un pronóstico, tratan con el futuro y el tiempo está directamente involucrado. Así, debe pronosticarse para un punto específico en el tiempo y el cambio de ese punto generalmente altera el pronóstico.
- Segunda. Otro elemento siempre presente en situaciones de pronósticos es la incertidumbre. Si el administrador tuviera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial.
- Tercera. El tercer elemento, presente en grado variable en todas las situaciones descritas es la confianza de la persona que hace el pronóstico sobre la información contenida en datos históricos.



Mendoza (2000) clasificaba los métodos de pronóstico en métodos cualitativos (método delphi, investigación de mercados pronósticos visionarios y analogía histórica) y métodos cuantitativos (análisis de serie de tiempo, métodos de proyección, métodos de separación y método de regresión).

Los métodos cualitativos se usan cuando los datos son escasos, por ejemplo cuando se introduce un producto nuevo al mercado. Estas técnicas usan el criterio de la persona y ciertas relaciones para transformar información cualitativa en estimados cuantitativos.

- Método Delphi. Se usa para pronósticos a largo plazo, pronósticos de ventas de productos nuevos y pronósticos tecnológicos.
- Investigación de Mercados. Se usa para evaluar y probar hipótesis acerca de mercados reales.
- Pronósticos Visionarios. Se usa para hacer una profecía del futuro usando la intuición personal.
- Analogía Histórica. Se usa para productos nuevos, basándose en el análisis comparativo de la introducción y crecimiento de productos similares.
- Métodos cuantitativos.
- Análisis de series de tiempo. El análisis consiste en encontrar el patrón del pasado y proyectarlo al futuro.
- Métodos de proyección. Estos métodos tratan de encontrar el patrón total de los datos para proyectarlos al futuro, y son:
 - Método de separación. Es aquel que separa la serie en sus componentes para identificar el patrón de cada componente, y se llama, Método de Descomposición de Series de Tiempo.



Rodríguez A y Zárata D (2003) nos menciona que hay que considerar tres cosas importantes de los pronósticos y estas son:

- Señala que un requisito previo para cualquier clase de pronóstico, sea de juicio o estadístico, es que haya una norma o relación correspondiente al hecho de que se trate, es decir si existe una pauta o relación para que se pueda identificar correctamente después y se pueda utilizar para el pronóstico.
- La segunda consideración es que las relaciones pueden cambiar con el tiempo, por lo que una condición determinada para el acierto en el pronóstico es que las pautas y relaciones, una vez identificadas y medidas permanezcan constantes.
- La última consideración se relaciona con el plazo del pronóstico en virtud de que entre más lejano, sea dicho plazo, mayor es la probabilidad de que las pautas y las relaciones establecidas varíen, provocando la utilidad de ellos.

2.4 Proyecciones.

Según Sánchez S.J (2001) una proyección es, básicamente, un pronóstico extendido a varios años a futuro. Resulta útil cuando se requiere visualizar planes a largo plazo. Un buen ejemplo es cuando se pretende buscar socios o adquirir una nueva empresa para que crezca la compañía. Una proyección se puede utilizar para poder hacer las proyecciones de ventas. Estas proyecciones repercuten directamente en la eficiencia con que opera las áreas



de producción, mercadotecnia, ventas, finanzas, entre otros departamentos funcionales de la empresa. Duran J (2000), menciona que las proyecciones pueden ser confiables pero no son exactos ya que esto depende del desarrollo de las experiencias en su elaboración y técnicas bien sustentadas logradas y las proyecciones cuantitativas resultan más efectivas para la demanda a mediano y a corto plazo. Para que una proyección sea confiable también debemos utilizar una investigación de mercado, tratando de identificar los componentes de la estrategia de marketing que pueden influir sobre la demanda, los resultados se contrastan con el comportamiento de las ventas que han tenido en el último año y con información de sus vendedores. A partir de este análisis, se elaboran diversos escenarios de demanda y ventas. También recopilan información de cambios tecnológicos, de los materiales y otros datos que pudieran afectar a la empresa, de tal manera que a partir de su evaluación puedan determinar las tendencias en el consumo.

2.5 Presupuestos

Oficialmente e informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI, dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un canciller tenía que suministrarle al parlamento un reporte anual que incluía un estado de gastos del año, anterior una estimación de reparticiones para el periodo siguiente, detalle de los impuestos con que se cubrían los gastos y recomendaciones para su aplicación. En 1820 el sistema



presupuestario fue adaptado en Francia, posteriormente en otros países europeos y en 1921 por el gobierno de Estados Unidos de América, con algunas variantes del sistema inglés y en México el uso del presupuesto data desde el año 1945, iniciándose lógicamente de forma parcial y limitada Paniagua V (1997).

Las empresas empiezan a planear su presupuesto por diversas razones. Algunas se sienten forzadas a controlar sus finanzas para sobrevivir debido a circunstancias imprevistas como es una crisis económica, algún desastre natural, elevaciones de precio de productos etc. Otras preparan un presupuesto para rectificar problemas financieros causados por demasiados gastos o abuso de sus créditos otorgados por sus proveedores o un banco. Y otras lo hacen para planear con tiempo sus gastos grandes, como puede ser una remodelación del establecimiento, compra de maquinaria. Pero lo más importante es que hoy en día es la necesidad de toma de decisiones ya que es una constante que no cambia con el tiempo, pues el entorno, el individuo y la organización cambian constantemente, es por ello que es indispensable que el administrador moderno se apoye de los métodos que hay para presupuestar para futuros contextos posibles y así mejorar la calidad de sus servicios y productos.

La palabra presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa dar previamente por sentado una cosa Templar, (2001). También es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de las operaciones, basado en una eficiencia razonable. En la cual el alcance es indeterminado y depende de la interpretación, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un pronóstico. Además de ser un plan de gastar y ahorrar dinero. El propósito de hacer un presupuesto es ahorrar para los gastos



u objetivos futuros que se puedan ajustarse a él, al mismo tiempo satisfacer las necesidades presentes.

Normalmente la elaboración del presupuesto se debe de elaborar cada fin de año para proporcionar las bases para su preparación. En este periodo se hace un análisis de la experiencia previa, del estado general de la economía y de los objetivos de la empresa, de las ventas que ha realizado hasta el momento y así hacer el presupuesto del siguiente año.

Para hacer un buen presupuesto debemos tomar en cuenta los ingresos que tenga el restaurante o en este caso se debe de estimar los ingresos de acuerdo con los cheques promedio por cada servicio de alimento, incluyendo si éste ofrece uno, dos o tres alimentos al día. Una vez conociendo el número de asistencia esperada de los comensales durante el día, entonces, el numero de cubiertos esperados se multiplican con los cheques promedios y así obtenemos los ingresos totales por cada día de actividad.

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

Conocimiento de la empresa. Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.

Exposición del plan o política. El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, nivelar el trabajo y coordinar las funciones de las personas



encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

Coordinación para la ejecución del plan o política. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

Fijación del periodo presupuestal. La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. Por ejemplo, a una empresa estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea.

Dirección y vigilancia. Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

Apoyo directivo. La voluntad en la implantación del Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al Presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.



2.5.1 Presupuesto Base Cero

La presupuestación base cero, que se desarrolló a fines de la década de los 70' por Peter A. Pyhrr y su aplicación se ha extendido. Y desde entonces ha sido parte importante para poder presupuestar en cada área de las empresas como es: la parte de investigación y desarrollo, mercadotecnia, gastos, compras, ventas etc. Se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas y este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

Se trata de una forma diferente de presupuestar más ortodoxa que la tradicionales; en esta se parte de cero, se predetermina lo que debe de ser y cómo debe de ser. Es un proceso de estructura analítica que permite a la dirección sobre el manejo eficiente y asignación de recursos a los sectores de mayor rendimiento Paniagua V. (1997)

Esta técnica no se aplica a ningún elemento del costo como materia prima, mano de obra o gastos indirectos de fabricación si no justifica su beneficio, debe eliminarse; es decir, parte del principio de que toda actividad debe estar sujeta al análisis costo- beneficio. Es de aplicación inmediata, sobre todo en aquellas empresas donde la proporción de costos indirectos al producto es mayor que la de costos directos, con respecto al total de costos.



Peter A. Pyhrr menciona que para poder elaborar un presupuesto base cero se debe de partir de un paquete de decisión que consiste en clasificar las metas y objetivos en forma jerárquica o de importancia en forma descendente, para tomar decisiones y describe una actividad específica de tal manera que la administración pueda evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados y decidir si la aprueban o la rechazan.

El presupuesto base cero consiste en evaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre de cero; es decir se elabora como primera operación de la empresa, y se evalúa y justifica el monto de las necesidades de cada renglón de la compañía. No se tiene un pasado para planear con plena conciencia el futuro y es un proceso amplio estructurado analíticamente (objetivos, métodos cuantitativos), que permite a la gerencia tomar decisiones sobre la eficiente asignación de recursos a los sectores de mayor rendimiento y minimiza los costos al tomar en cuenta la mejor alternativa. Los gerentes analizan las alternativas que se tienen, se fijan los objetivos y las metas que se quieren lograr, de manera que el punto inicial para el desarrollo del presupuesto sea cero. Cada gerente debe preparar un paquete de decisión de cada actividad u operación el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas y evaluación de resultados. Una vez hecho el presupuesto base cero nos sirve como un banco de datos sobre el que la gerencia genera un historial de las actividades o hechos que se vayan presentando durante su desarrollo y así hacer las correcciones que sean necesario en caso en que algo este fallando, teniendo así un medio para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes para poder tomar decisiones y las medidas para resolver los problemas y asignar y aprovechar los recursos en forma eficaz . En este proceso se realizará un



presupuesto basado únicamente en las expectativas para el año siguiente, sin referencias a los años anteriores, sin base de datos históricos; también en nuevas operaciones que sean diferentes a las habituales de la empresa.

Esta técnica permite obtener grandes beneficios como es:

- Eliminar o reducir los gastos innecesarios.
- Reducir el presupuesto sin que se afecten aquellas actividades que son consideradas fundamentales.
- Priorizar los recursos presupuestarios y mejora la asignación de los mismos en apoyo de las actividades más rentables.
- Disminuir los costos de cada actividad sin afectar las operaciones.
- Mejorar el proceso de planificación y estrategia.
- Realiza una correcta y adecuada actividad financiera.

En la búsqueda constante de nuevas técnicas que ayuden a resolver la problemática económico-financiera, que hoy en día se presenta en las empresas como consecuencia no sólo de la elevación desmedida de sus costos de operación, sino también de exigencias de cambio, propias de su natural desarrollo, como consecuencia el presupuesto base cero se considera como una herramienta técnica presupuestal mediante la cual se revalúan cada año todos los programas y gastos, siempre a partir de cero, como si fuera la primera operación. Es decir, se olvida el pasado para planear el futuro con plena conciencia de que cada partida es indispensable y que su importe está soportado y justificado de manera íntegra. Cuando las empresas están gastando más de lo necesario o desmesuradamente, se elabora el presupuesto base cero, para volver a orientar los recursos con mayor efectividad.



2.5.2 Presupuesto y el Presupuesto Base Cero

Presupuesto.

- Parte de bases existente
- Examina solo el costo-beneficio en actividades o proyectos.
- No examina nuevas formas de operar como parte del proceso.
- Concluye con un presupuesto de tomar o dejar.
- Es cuantitativo

Presupuesto base cero.

- Se inicia con la definición de objetivos, de un programa en blanco.
- Estudia y analiza exhaustivamente actividades y enfoques o proyectos.
- Concluye con opciones de varios niveles de costo.
- Es cualitativo y cuantitativo a la vez.

Similitudes del presupuesto y el presupuesto base cero

- Constituyen en un adecuado recurso para administrar y controlar las operaciones, la diferencia está en lo adecuado y ortodoxo de uno y otro.



- Genéricamente su objetivo primordial es el mismo: establecer responsabilidades, aun cuando el presupuesto base cero con mayor claridad y objetividad.
- Aun cuando ambos pueden o deben ser flexibles, el presupuesto base cero por su naturaleza ofrece mayor grado de flexibilidad.

2.5.3 Presupuestos históricos.

En el presupuesto histórico es más fácil pero complejo y consta de usar la experiencia histórica pero requiere que cada periodo de prueba durante la cual se deben acumular datos, a menos que ya se encuentren en los registros de los datos adecuados para su realización. El uso de la experiencia histórica tiene la ventaja de producir cifras realistas, en forma, que los supervisores en operaciones puedan lograr los resultados trazados durante la realización del presupuesto histórico. Además, el uso de la experiencia histórica proporciona a los administradores un indicador real, contra el cual medir su habilidad en realización con mejoras posteriores. El uso de dichos datos históricos puede ser un instrumento efectivo Jones L. y Trentin G (1984).



2.5.4 Clasificación de los Presupuestos

Los presupuesto se pueden clasificar desde varios puntos de vista y el orden que se da depende de las prioridades del usuario. Según Burbano J. y Ortiz A. (1998). Los clasifica por su flexibilidad, el período que cubran, según el campo de aplicación en la empresa, por el sector que se utilicen.

1. Según su 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 efectúa un control anticipado sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la 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 actividades 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, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

2. Según el período que cubran



- A corto plazo: Los presupuesto a corto plazo se planifican para cubrir el ciclo de operaciones de un año.
 - A largo plazo: En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.
3. según el campo de Aplicación en la empresa.
- De operación o económicos: Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.
 - Financieros: Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.
- ✓ Presupuesto de Tesorería: Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.



✓ Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

4. Según el sector que se utilicen.

- Presupuesto del sector privado: Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren 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 de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

2.5.5 Presupuestos de Producción

El presupuesto de producción es el paso inicial en la presupuestación de las operaciones de cualquier establecimiento o empresa, especifica la cantidad planificada de



los platillos que se van a elaborar durante el periodo de la operación Temblar (2001). Además el presupuesto de producción es muy importante en el plan financiero debido a la cantidad de dinero que implica en la producción de los productos. Para desarrollar el presupuesto de producción, se deben de establecer políticas para los niveles de los inventarios y planificar la cantidad total de los ingredientes de cada platillo. En la planificación debe desarrollarse información acerca de la preparación de los platillos con respecto a los usos y capacidades de producción de cada producto para saber cuanto nos cuesta producir un cierto producto o platillo. Y es por eso que se el presupuesto de producción incluyen tres elementos que son el costo de materia prima, el costo de mano de obra directa y gastos indirectos.

2.5.6 *Presupuesto de Compras de Materiales.*

La planificación de compras, puede resultar importante, debido a si se especifican las estimaciones realistas de las necesidades de los materiales o insumos se pueden tener muchos ahorros en costos de materia prima para muchos restaurantes. En las compras hay que especificar las cantidades de cada producto las cuales se utilizan en el restaurante, las fechas próximas de compra y el costo estimado de las compras de los materiales.

Los materiales que se utilizan en la fabricación de productos se clasifican tradicionalmente, como directos o indirectos. El material directo se define en general como



aquellos materiales y partes que forman parte integral del producto terminado y que se pueden identificar de manera directa con el costo unitario de los artículos terminados. El costo del material comúnmente es un costo variable, es decir, un costo que varía en proporción a los cambios en el volumen de producción. El material indirecto se define, como aquél que se usa en el proceso de manufactura pero cuyos costos no son inidentificables y cuyos materiales se emplean en forma general. El presupuesto de materiales contiene únicamente cantidades de los materiales directos y de los suministros.

2.5.7 Presupuesto de Mano de Obra

En algunas compañías los costos de la mano de obra son mayores que todos los demás costos combinados. En una planificación se involucran importantes problemas a considerar como: necesidades de personal, reclutamiento, capacitación y adiestramiento, descripción y evaluación de los puestos, la medición de desempeño, negociaciones con sindicatos, administración de sueldos y salarios y tiempos extras. Cada uno de estos problemas puede ser predominante en varias situaciones. La mano de obra se clasifica como directa o indirecta y comprenden los salarios que se pagan a los empleados que trabajan directamente a la producción, en vigilancia, almacenista, meseros etc. En algunas compañías se preparan los presupuestos para proporcionar datos para la planificación de la cantidad requerida para la mano de obra, el número de empleados y para establecer una



base que ayude a tener control de los costos. La responsabilidad de preparar el presupuesto de mano de obra, debe asignarse al ejecutivo responsable de la función de producción y una vez listo el presupuesto debe ser entregado al gerente de presupuestos para su revisión y aprobación. El presupuesto de mano de obra tiene que desarrollarse por áreas o centros de responsabilidad para tener un mayor control. Welsch, Milton y Gordon;(2000), mencionan que hay tres tipos de métodos que se emplean para desarrollar los presupuestos de mano de obra que son: el método de estimar las horas estándar de mano de obra directa.

En este método se multiplica el tiempo estándar por unidad de producto, por la cuota promedio del salario por hora, obteniéndose así el costo de mano de obra directa por unidad de producción. El método de estimar las razones de mano de obra directa para alguna medida de la producción que pueda planificar de manera realista. Método de desarrollar tablas de personal con indicaciones de las necesidades de personal incluyendo costos para la mano de obra directa en cada centro de responsabilidades.

2.5.8 *Presupuestos de Gastos.*

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias. Los presupuestos de gasto tienen dos funciones una es proveer de planes de gastos para el plan táctico de utilidades y otros es de proveer planes de gastos reales en los



informes periódicos de desempeño (Welsch, Milton y Gordón; 2000). Los presupuestos de gastos se relacionan con los gastos fijos y variables. Los gastos fijos son aquellos que no varían con la producción o la actividad productiva. Los gastos variables con frecuencia varían en la producción directa a los cambios en la actividad y se basan en la actividad productiva. El concepto fundamental de los presupuestos flexibles de gastos, es que todos los gastos se incurren debido al transcurso del tiempo o la productividad, una combinación de ambas.

El propósito primordial de los presupuestos gastos es fortalecer el control de los gastos, para facilitar la preparación de los presupuestos del centro de responsabilidades, a fin de poder incluirlos en el plan de utilidades o suministrar las cifras presupuestales, ajustadas a la actividad real, para efectos de comparación en los informes mensuales de desempeño.

2.5.9 Los Fundamentos de la Planificación y Control de Utilidades

La planificación y control de utilidades, o actividad presupuestaria, sigue siendo importante en todas las organizaciones y se define como el proceso que tiene como fin ayudar a la administración eficazmente en las importantes fases del tiempo y de las funciones de planificar y controlar (Welsch, Milton y Gordón, 2000). Comprende el desarrollo de la aplicación de objetivos, la especificación de las metas, el desarrollo de un



plan estratégico, el establecimiento de informes periódicos para poder compararlos y esta enfocada a ofrecer los elementos necesarios para la toma de decisiones en las operaciones.

En la planificación se desarrollan los objetivos generales de la empresa ya que es una parte fundamental en la toma de decisiones y expresan el estado futuro general, a largo plazo, de la compañía.

También en la planeación se pueden desarrollar planes como el de utilidades y el táctico. La cuestión es ¿qué tan lejos a futuro deben extenderse los planes?. Esta pregunta se puede responder con la realización de dos tipos de planificación que son: la planificación de proyectos y la periódica. La planificación de proyectos tiene una particular dimensión de tiempo, puede representar un compromiso bien sea de carácter operacional o no operacional. Tales actividades y programas deben planificarse cubriendo respectivos períodos de vida económica y debe considerarse como compromiso especiales. La planificación periódica es la necesidad que impone el medio ambiente de que la administración planeé, evalúe y controle las operaciones dentro de periodos secundarios relativamente cortos y consistente, resultan planes periódicos de utilidades e informes y evaluaciones del avance de una empresa (Welsch, Milton y Gordón, 2000).

2.5.10 Métodos Para Pronosticar

Templar (2001) menciona que hay tres tipos de métodos para pronosticar: uno es el Método de Coeficiente de Determinación. El segundo es un Método de Semipromedios



que consiste en dividir en dos partes iguales al período, los promedios son computados dividiendo el total de las ventas de cada una de las dos series entre la cantidad de años, señalando la tendencia de las ventas de la entidad. Y el tercero es el Método de Promedio Movable que se desarrolla en tres lineamientos básicos que son el listar las ventas de un periodo considerado como representativo, fijar un plazo de un año, determinar el promedio de ventas en cada uno de esos plazos eliminando progresivamente el año más antiguo y agregando uno más reciente.

Otro autor como Paniagua V. (1997) describe dos métodos para pronosticar que son el de estimación directa de los Vendedores y el Método económico administrativo:

Estimación directa de los vendedores: Los vendedores son instruidos y requeridos para formular analíticamente su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona, o línea de producto. Para ellos es necesario proveerlos con información pasada que les sirva de guía en la elaboración de este presupuesto. Debido a su naturaleza y al tipo de personas que intervienen en su formulación, es necesario que:

a. Las instrucciones sean claras y precisas con objeto de que las conclusiones que se logren sean dignas de confianza y uniformes.

b. Los presupuestos parciales sean revisados por los subgerentes o supervisores y aprobados por el gerente de mercado.

c. El presupuesto sumario sea estudiado, revisado y aprobado por el director de presupuesto, la gerencia general y en algunos casos por el consejo de administración y este método se caracteriza por ser un método formal cuya guía son datos analíticos del pasado y cuya base son los compromisos cliente-entidad, siendo de la misma naturaleza los



presupuestos parciales a que se llegan, a los cuales deben concentrarse para obtener el sumario de ventas.

Es utilizado básicamente por entidades con gran variedad de líneas o productos para su venta, las ventajas son:

1. Que se utilizan las experiencias del personal conectado con el mercado.
2. Fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder de sus resultados.
3. Permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, producto y periodo.
4. Facilita la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, así como el análisis y justificación de las variaciones.

Limitaciones

- Los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro, además de que no mantienen independencia mental necesaria
- Requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas lo que podría resultar costoso para la entidad
- Permite fácilmente la aplicación del control a través de centros de responsabilidad y administración por objetivos, señalando a cada subgerente o supervisor de zona como un control primario y a cada agente y su distrito como una unidad de medición secundaria, lo cual combinado con la aplicación de metas específicas para cada integrante de la organización, el establecimiento preciso de cuotas y plazos, los detalles acerca de cómo lograr las metas y el sistema de información relativo, constituiría un paquete presupuestal armónico.



Método económico-administrativo: Fue desarrollado por los autores W.

Rautenstrauch y R.Villers con base en una fórmula que partiendo de las ventas del periodo contable inmediatos anterior, las actualiza y proyecta a través de factores específicos de ajuste y de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo.

Por supuesto que al tratar de precisar los efectos de esos factores habrá casos en que no puedan desligarse, aun cuando sean de la misma o diferente naturaleza, es decir, que podría haber contraposición o una estrecha relación entre los mismos, siendo necesario en este caso resolver el problema con criterio. Lo más complicado en la aplicación de este método reside en allegarse, ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos. Su fuente de datos son cifras globales del período contable inmediato anterior y se llega a cifras de la misma naturaleza; es necesario analizarlo básicamente por producto, período y zona.

Teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad, sin embargo podría resultar costoso para entidades medianas y pequeñas; su ventaja fundamental que es completo, siendo uno de los más técnicos y reflejándose esto en mayor exactitud. La fórmula por medio de la cuál da efecto a este método es:

$$S = (S_p + F) E.A$$

En la que las literales empleadas significan:

S: Ventas presupuestales.

S_p = Ventas reales del ejercicio inmediato anterior o inclusive del curso.

F = Variación de S_p debido a factores específicos de ventas.

E = % de realización debido a las condiciones económicas en general.

A = % de realización, debido a la acción administrativa



Los factores específicos son la suma algebraica de diversos componentes y que podemos clasificar en tres grupos, cada uno de los cuales quedará distinguido por las siguientes literales:

+a = Factores de ajuste de diversas clases y que afectan las ventas del último año.

+c = Factores de cambio del producto y del mercado.

+g = Factores de crecimiento del negocio por la dinámica acumulativa de los esfuerzos de venta o por el potencial inductivo derivado del crecimiento de la industria, de la que el negocio forma parte.

En resumen:

$$F = (+a +c +g)$$

2.5.11 Formulación del presupuesto de ventas

El volumen de ventas realizadas en el pasado incluye las efectuadas en el ejercicio en curso, representa la base del presupuesto de ventas. Ya que el volumen que se va a presupuestar debe concordar con las condiciones del mercado y de la organización del departamento de ventas, las estimaciones deben partir de las personas que están en contacto con las posibilidades y exigencias que se presentan en cada territorio, siguiendo el propósito de evitar desviaciones teóricas. Bajo estas condiciones, se debe recopilar la información siguiente, por cada vendedor en determinado territorio: Análisis de venta,



Vendedor, Fecha, Mes, Pedidos Recibidos, Cancelaciones, Entregado, Devoluciones, Ventas netas, etc. Deben de considerarse al recopilar la información los siguientes factores: Periodo que debe abarcar la recopilación. Depende de la facilidad que exista para obtener las ventas en unidades de cada producto. Es necesario buscar un factor constante que aplicado a las ventas del ejercicio en curso, nos permita predeterminar las ventas futuras. Bajo estas condiciones creo que es deseable obtener la información referente a los dos últimos ejercicios pasados además de las ventas en curso.

Fuente de datos. Es posible que la contabilidad nos arroje directamente los datos mensuales relativos a las mercancías entregadas. De no ser así podemos obtener los datos mediante un análisis del registro de almacén.

Variaciones estacionales. El presupuesto anual de ventas, debe analizarse en cuotas mensuales y trimestrales. Esta clasificación es esencial para la correcta presupuestación de la producción y preparación del presupuesto. Es conveniente calcular el porcentaje mensual de ventas, considerando como un 100% las ventas anuales. Con los porcentajes mensuales podemos construir una gráfica en que la curva corresponda a los porcentajes relativos.

Análisis y presupuestación de ventas en unidades físicas. Los procesos de formulación del presupuesto se basan en unidades físicas y solamente hasta el momento en que se considere que el volumen estimado de ventas en especie ha quedado debidamente depurado, podemos valorizar en unidades monetarias las unidades.



2.5.12 *La presupuestación en empresas de servicios*

Se utilizan por los beneficios que tienen al implementar un control presupuestal, y básicamente por dos razones. Primero, que la implantación y el control presupuestario son funciones universales en todos los negocios, ya sea que el negocio primordial sea producir y vender los productos o prestar servicios como de hospedaje y restauración. Y con ello las empresas se vuelven más competitivas y de hecho se puede atribuir a muchas cosas como, el crecimiento de la economía, el aumento de servicios especializados y otras consideraciones semejantes. Segundo el presupuesto no esté probablemente tan bien desarrollado en muchas compañías de servicio, como lo está en empresas industriales. En las cuales, hasta cierto modo se fuerza a los hombres de negocios a presupuestarlo por la necesidad de coordinar las ventas Jones L. y Trentin G (1984).

Una de las principales ventajas que puede presentar un sistema de presupuesto para una compañía de servicio, es el desarrollo de un plan de utilidades anual. Cuando la compañía de servicio ha estado operando bajo un procedimiento que simplemente exige la elaboración de presupuestos anuales de gastos que están muy correlacionados con los gastos reales del año anterior, la gerencia sacrifica la oportunidad de estudiar y aprobar los costos en términos de su capacidad de producir utilidad. Además, en tales casos la gerencia



no obtiene el beneficio de la implantación, que resulta cuando los niveles de costos y gastos se asocian con el presupuesto de ingresos.

2.5.13 *Como hacer que trabajen los presupuestos*

El secreto para hacer que trabajen los presupuestos se encuentra en la efectividad de la información que proporcionan y en la forma como presentan las operaciones que producen variaciones contra el presupuesto. Jones L. y Trentin G (1984) nos menciona un presupuesto puede ser efectivo solamente si se informan los resultados de manera que atraigan la atención de todos los niveles administrativos y se sigan algunos lineamientos como el informe del presupuesto de un departamento que sólo debe incluir costos reales de su departamento y no poniendo gastos generales de fabricación, o de otros departamentos que no tengan un sólo control, se debe incluir información de relevancia que sea necesaria evitando información que no sea necesaria y el registro de contable de los gastos debe de hacerse por cada departamento. En ocasiones es necesario hacer observaciones con otros departamentos sobre las operaciones de la empresa para identificar qué tipo de costo no se refleja en forma adecuada en los presupuestos para determinar sus condiciones para hacer las posibles correcciones si es necesario.

Hay que identificar algunas de las causas de las variaciones que tienen los presupuestos para ver las posibles causas que lo originan para poder hacer las correcciones



y ver por que se dan estas variaciones. La información que genere debe de contener la interpretación y análisis para incrementar su utilidad. La responsabilidad que tiene la organización de proporcionar la información exacta no se puede enfatizar tanto como se necesita, una falta de información puede nulificar los esfuerzos que se orienta a incrementar la utilidad de la información presupuestaria.

2.6 Alimentos y Bebidas

El tema de alimentos y bebidas, se presenta como un conjunto de actividades que deben ser desempeñadas por personas altamente calificadas en cada una de las divisiones con la que cuenta esta área, ya que es una parte importante del hotel que genera casi el 60% de los ingresos (Montecinos, 2000). También en el área de alimentos y bebidas se puede tener ahorros y es por eso que se debe operar de forma eficiente y profesional, ya que en caso contrario habrá pérdidas considerables en las utilidades del restaurante.

Una división de Alimentos y Bebidas bien operada proporciona plena satisfacción a los huéspedes de un hotel, al grado de ser un factor decisivo para crear una clientela repetitiva. Adicionalmente, si es bien administrada, es una fuente generadora de utilidades que se suman a las generadas por el servicio de alojamiento y otros servicios relativos dentro de un hotel.



2.6.1 *Administración de Alimentos y Bebidas.*

Administrar significa utilizar racionalmente los recursos puestos a nuestra disposición para el desempeño del trabajo. Los recursos materiales, equipo de operación, mobiliario y locales, los recursos humanos y los recursos económicos, los recursos de alimentos, bebidas y suministros, deben ser cuidados con el mayor esmero y dedicación.

Un gerente de Alimentos y Bebidas profesional debe realizar a profundidad todas y cada una de las etapas de la administración moderna. Debe, asimismo, realizar una minuciosa planeación de sus operaciones, estructurar una organización prácticamente perfecta, desarrollar una integración sólida y sustentable de los recursos suficientes y necesarios para el correcto desempeño de esa función, ejercer la dirección a través de un liderazgo formal y asegurar un estricto control a través del registro sistemático de sus operaciones, de la inspección y de la comprobación.

Para todo lo anterior, se deberá mantener siempre en mente a sus clientes, conocer plenamente sus necesidades. Se tiene que recordar que los clientes son la única razón por la que trabaja; que de ellos emanan los recursos necesarios para el sostenimiento de su empresa; que deben consentirlos a tal grado que les provoquen un deseo irresistible de utilizar sus servicios y de lograr que los recomienden con las personas que los rodean.



El gerente de alimentos y bebidas debe participar en la formulación de la misión trascendente de la compañía para la que trabaja, comprometerse profundamente con sus objetivos y coadyuvar en la definición de las estrategias para alcanzarlos. Debe estudiar continuamente para mantenerse a la vanguardia en conocimientos y estar en plena capacidad de transmitir a otros lo que aprenda.

2.6.2 *Departamento de Compras*

Conceptualmente, las compras se definen como la adquisición de bienes y servicios de calidad en el momento y al precio adecuado, y del proveedor más adecuado. (Alcalá .M. 2002). El departamento de compras puede ser un factor que determine el éxito o el fracaso del restaurante. Los restaurantes disponen de un departamento de compras para adquirir los artículos o materia prima los cuales se obtienen de proveedores adecuados y a un precio razonable. Normalmente los encargados de hacer dichas adquisiciones pueden ser el gerente de compras o el chef del establecimiento por los conocimientos que este cuenta para escoger la materia prima. El trabajo que realiza comienza desde muy temprana hora, ya que la mayor parte de su labor se lleva a cabo antes de que se inicie la preparación de los alimentos, porque éstos deben comprarse cerca del momento en que van a utilizarse con el fin de asegurar al máximo la frescura de los mismos. (Altamirano P. 2004)



El proceso de compra es vital para la economía de los restaurantes, ya que las malas adquisiciones afectan directamente a los costos y las utilidades del restaurante. Es de suma importancia contar con un personal que conozca las técnicas y métodos modernos de compra para que trate de tener menos pérdidas en esa área. La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad, calidad, el precio y el tiempo de entrega, todo esto es importante para la selección y la negociación con los proveedores, que den servicio al restaurante. En la compra de la materia prima se (Secretaría de Fomento y Comercio Industrial [SECOFI], 2000) deben de tomar varios factores en la compra como: la calidad de la materia prima, debe de cumplir con los estándares de calidad para evitar los desperdicios para la satisfacción del cliente. Cantidad, la compra de materias primas por lo general dependen de la intensidad de la producción y del movimiento de las ventas, no se debe de hacer compras excesivas porque pueden ocasionar un elevado nivel de inventario y se ve reflejado en la ganancia del restaurante. Por otra parte, cuando el comprador recibe los artículos, el almacenista o encargado de la recepción de mercancías los cuenta, pesa y verifica con el fin de comparar las órdenes de compras que realizó y así firmar una factura de registro que incluye las cantidades, nombre del proveedor, artículo suministrado, precio unitario, cantidad y volumen total. Los precios, es un factor significativo para toda empresa, lo cual significa tratar de conseguir la materia prima con el precio menor posible, porque puede ocasionar ahorros significativos para el restaurante. El tiempo es un factor esencial, las compras se deben de hacer en el momento oportuno para adquirir las materias primas que se adquieran. Condiciones de venta, las condiciones permiten obtener beneficios adicionales a los que normalmente ofrecen los proveedores como dar descuentos de compra si se realiza en efectivo o si el pago se realiza



dentro de un período adecuado como de quince o treinta días. Se tienen que realizar un inventario de los productos que se debe comprar diariamente, los cuales se registran en una forma llamada lista de cotización de mercados por parte del encargado de compras. En el documento ya están preimpresos los artículos que compra todos los días, frente a los cuales anota la lista de proveedores y las cotizaciones. Es importante señalar que previo a esto cada departamento debe presentar una requisición al departamento de compras donde se señalen los productos que hacen falta para así poder adquirirlos.

2.6.3 *Almacén*

La preservación de los alimentos es el principal factor que debe de cuidar el restaurante, pues de ello dependerá que el establecimiento opere de forma adecuada. También el buen estado y funcionamiento del equipo e instalaciones son factores para que el personal se pueda desarrollar de manera eficiente en su área de trabajo.

Una buena planificación, con procedimientos estrictos, orden en la clasificación de las mercancías, facilitan hacer inventarios y así tendremos una mejor conservación y rotación de los productos para un mejor almacenamiento. El almacenista deberá tomar en cuenta numerosos factores que aumentarán el costo inicial, como pueden ser los insumos inactivos que son pérdidas para el restaurante, costos de las mermas o deterioros que



pueden sufrir las mercancías. El establecimiento con un buen control de compras dará resultados en los costos y en las utilidades de los restaurantes.

El almacén es un lugar asignado del restaurante para guardar aquellos artículos que son necesarios para su operación. El almacén deberá estar debidamente acondicionado para el tipo de artículo que se trate, razón por la cual deben de tener dos tipos de almacén, el de artículos secos y el de artículos o alimentos que requieran refrigeración. El acceso al almacén debe ser solo para personas autorizadas, para evitar pérdidas de artículos, como es el caso del encargado del almacén, el cuál tiene como responsabilidades el de hacer inventarios, para tener un control de la materia prima existente. A través de los inventarios se pueden detectar y prevenir los robos dentro de esta área. Otras de las responsabilidades del encargado de almacén son de hacer diariamente el registro de las entradas y salidas de los productos para saber cuanto es lo que se gasta el restaurante durante su operación de un día.

2.6.4 *La cocina*

Es un área destinada para la elaboración de la comida. La cocina debe planearse cuidadosamente tomando en cuenta el tipo de alimentos que se va a servir y debe ocupar la menor área posible sin dejar de ser eficiente. Asimismo, el almacén de A y B debe ser acorde a las necesidades del restaurante. En la actualidad se pueden adquirir productos



alimenticios de excelente calidad que requieren poca preparación. El encargado de la cocina es el chef quien se encarga de la elaboración del menú y de que todo funcione perfectamente en esta área. El tamaño, diseño, arreglo y equipo para la preparación de alimentos dependerá del número de comidas que maneje el restaurante y de la clase de alimentos que sirva.

Entre muchas consideraciones para el diseño de la cocina del restaurante, están los aspectos de sanidad y de seguridad. La limpieza es un factor vital en la operación de cualquier restaurante, un establecimiento que desagrede a los comensales por falta de limpieza en su servicio indudablemente perderá sus clientes.

2.6.5 Costos

Los costos es el precio de las materias primas o de insumos que intervienen en la elaboración de un platillo. Los costos de las materias primas y partes están sujetos al control directo en el punto de utilización; por lo tanto, las correspondientes actividades y costos deben presupuestarse en términos de áreas o centros de responsabilidad y subperíodos. La fijación de los costos también se puede definir como la determinación de los gastos correspondientes a una determinada unidad de producción o venta. En el caso de un establecimiento como el restaurante, la unidad de producción puede ser un plato que se sirva o se venda. Toda empresa que va iniciar sus ventas debe determinar los costos de los



productos y servicios que se vendan para poder establecer el precio de venta de ello que permitan cubrir los gastos generados por la apertura y conocer las ganancias o rentabilidad que se tiene al vender esos productos o servicios.

Torres (2002). La contabilidad de costos es el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para cuantificar el sacrificio económico incurrido para generar ingresos o fabricar inventarios. Un sacrificio económico está representado por el valor del recurso que se consume o cambio para recibir un ingreso. Y la contabilidad de costos se encarga de proporcionar la información necesaria para calcular correctamente la utilidad y valorar inventarios. También ayuda a la contabilidad financiera en el proceso de evaluación de inventario para ser presentados en el balance general, además, ayuda en la evaluación del desempeño del negocio y de sus áreas como también se lleva un historial de los costos de manufactura de los productos para efectos de información financiera. Esto significa que se debe tener un control en el sistema contable para que se vea la acumulación de los costos de manufactura, que sirve para detectar el flujo de costos de manufactura del producto y que estos sólo incluyen aquellos costos que puedan identificarse directamente con la función de producción.

Unos de los errores más comunes en la contabilidad es que se confunden las palabras gasto y costos ya que ambas palabras tienen significado distinto, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), un gasto es la disminución de los activos o incrementos de pasivos como el resultado de las operaciones encaminadas a la generación de ingresos. A diferencia del gasto, un costo, es valor de los recursos que se consumen para fabricar el producto y se convertirá en un gasto al momento de la venta del producto terminado. Según Torres (2002), lo clasifica en costo de materiales directos, costo de mano



de obra directa y gasto de fabricación. El costo de materia prima se refiere a aquellos bienes que llegan a convertirse en una parte física del producto terminado y pueden identificarse directamente con el producto. El costo de mano de obra directa consiste en los salarios pagados a aquellos empleados o trabajadores cuyas tareas están relacionadas al proceso de manufactura del producto. Los gastos de fabricación consisten de todos los costos indirectos de manufactura, estos es, aquellos gastos o costos que no son mano de obra ni materiales directos. Por definición o exclusión, los gastos de fabricación consisten en aquellos costos de producción que físicamente no se pueden ni es conveniente identificarlos con los productos

Los costos de los alimentos puede tener variaciones que se deben tomar en cuenta ya que los ingresos pueden verse afectados por estas. Las variaciones pueden ser como el incremento de los precios de los insumos que pueden precisar un aumento en los precios de venta, en la falta de control de las raciones servidas, las cuales deben de tener una estandarización con el fin de poder evitar los desperdicios y pérdidas por estos errores de administración. Duron (1989) nos dice que en la administración es necesario implantar una política de ventas, aunque también se requiere de una política de control de costos, pues una de las múltiples deficiencias del restaurantero consiste en no saber costear y, por lo general, olvidar los costos de los gastos indirectos, cuyo volumen representa un renglón que, finalmente, afecta las utilidades esperadas.



2.6.6 *Bebidas.*

En muchos establecimientos ofrecen bebidas como parte del servicio completo de alimentos, aunque para otros establecimientos son parte principal del negocio. En los restaurantes se sirven las bebidas como parte del servicio de alimentos y se clasifican en bebidas que se sirven antes de la comida, durante la comida y después de la comida (De la Torre, 1986). Las primeras bebidas se conocen como aperitivos y tienen por objetivo estimular el apetito y las bebidas que se sirven son una mezcla de licores, como ginebra, whisky o ron con ingredientes como jugo de frutas o soda, hielos y poco de fruta. Las segundas son para acompañar la comida son por lo regular un buen vino y cerveza. El cliente hace su elección a partir de un menú de vinos, para que escoja el vino de su preferencia. Las terceras bebidas se conocen como digestivos y por lo general son bebidas fuertes o dulces.

2.6.7 *Contabilidad del restaurante*

La contabilidad de las empresas tiene la responsabilidad de rendir información a su administración. Esta información debe ser registrada, clasificada y resumida de una manera



significativa, en términos monetarios, de sus operaciones o transacciones que realiza con el objeto de facilitar a los directivos la toma de decisiones (Secretaría de Turismo, 1992). La contabilidad del restaurante implica un proceso que proporciona información expresada en cantidades de dinero, que frecuente mente tiene una repercusión de carácter financiero.

2.7 Estados Financieros

2.7.1 Administración financiera

A principios de 1990 surgió la administración financiera como un campo de estudio independiente, ésta fue una época en que la industrialización invadía a los Estados Unidos, por lo que se realizaron muchas adquisiciones empresariales. La administración financiera fue influida de forma importante por las aceleradas innovaciones tecnológicas y por la globalización de las empresas y los mercados financieros. A medida que nos adentramos en un nuevo siglo, las funciones y adquisiciones serán aún una parte importante en el mundo financiero (Besley y Brigham, 2000).

La administración financiera es importante en todos los tipos de empresa ya sean públicas o privadas, que operan en el sector de los servicios o que sean empresas que se dediquen a la manufactura. Sirve para la toma de decisiones, para decidir términos de



crédito que podrán tener los clientes, la cantidad de inventario que deberán tener las empresas, cantidades de fondos en efectivo que deberá pagarse por dividendos por la empresa (Besley Y Brigham, 2000).

2.7.2 *Las funciones del administrador financiero*

El administrador financiero en la actualidad es útil para el éxito de la compañía. Si las finanzas van a jugar un papel importante administrativo general en la organización, el administrador financiero debe ser un jugador de equipo que está involucrado en forma constructiva en la superaciones, mercadotecnia y en la estrategia global de la compañía (James C. y Horne V, 1997).

La tarea del administrador financiero es tomar decisiones relacionadas con la obtención y uso de los fondos para el mayor beneficio de la empresa (Besley y Brigham, 2000), también dentro de sus responsabilidades debe hacer:

- Preparación de Pronósticos y Planeación. El administrador debe interactuar con otros ejecutivos para planear el futuro y establecer planes que darán forma a la futura empresa.
- Decisiones Mayores de Financiamiento e Inversión. Por lo general, una empresa exitosa muestra un rápido crecimiento de ventas, que requiere que se haga una inversión y



en equipo de inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento de ventas, así como la toma de decisiones acerca de los activos.

- Coordinación y Control. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y necesitan tener en cuenta el crecimiento de ventas, lo cual influye sobre los requerimientos de inversión.

- Forma de Tratar con los Mercados Financieros. El administrador debe de tratar con los mercados de dinero y capitales, donde los inversionistas negocien los valores de la empresa.

- Debe revisar todos los sistemas y procedimientos que afectan su flujo de efectivo ya sean internos o externos.

2.7.3 *Análisis financiero.*

El análisis financiero se utiliza para tomar decisiones sobre los créditos que solicitan las empresas a los bancos, se puede adoptar después, como una herramienta para conocer la situación financiera del negocio. Analizar, es descomponer un todo en sus partes, para conocer sus componentes, sus orígenes y los cambios que ha sufrido, para interpretar la información que sirva de base para diagnóstico financiero, para que sea el punto de partida de la planeación financiera, Sánchez J L.(2000). La interpretación de estados financieros, no es la solución por si mismo para los problemas empresariales si no más bien es el reflejo



de lo que ya sucedió en la empresa, de su eficiencia o ineficiencia al vender, cobrar, pagar, producir, comprar y se utiliza para diagnosticar y planificar el futuro.

El tipo de análisis varía de acuerdo con los intereses específicos de la parte involucrada, como los acreedores que están interesados principalmente en la liquidez de la empresa o aquellos que les interesa invertir en acciones comunes de la empresa, les interesa principalmente las utilidades presentes y futuras esperadas y la estabilidad también les preocupa las condiciones financieras, en la medida en que la empresa pueda pagar dividendos y evitar la quiebra. James C. y Horne V (1997).

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso, comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, la rentabilidad y fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

2.7.4 Limitaciones de los estados financieros

- La información es extemporánea, ya que se refiere a un periodo de operaciones finalizado antes del análisis.
- Su diseño no refleja el grado de referencia directiva, administrativa y operacional.



- Su contenido no siempre refleja datos relevantes, como inflación, cartera vencida, insuficiencia o sobre inversión.
- Si no está respaldada por reportes e información financiera al día es más difícil apreciar la verdadera situación de la empresa.

2.7.5 *Métodos de análisis financieros.*

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objetivo de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Sánchez J S. (2000) clasifica a los métodos en tres que son:

- Método De Análisis Vertical Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.
- Método De Análisis Horizontal Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los



cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

- Método du-pont. este método está diseñado para el análisis vertical, que busca la rentabilidad sobre la inversión, dividiendo la utilidad neta entre el activo total.

2.7.6 *Razones financieras*

Para evaluar la situación y desempeño financiero de una empresa se requieren de algunos criterios y éstos se utilizan frecuentemente como razones financieras, o índices que relacionan datos entre sí la interpretación de las razones debe de permitir a los analistas tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financiero.

Las razones financieras pueden agruparse en cinco tipos: razón de liquidez, deuda, rentabilidad, cobertura y valor en el mercado. Ninguna razón proporciona información suficiente como para tener un criterio amplio de la situación y juzgar las condiciones y desempeño financiero de la empresa.

Razón de liquidez. Se utiliza para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. A partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de situaciones difíciles. Tiene dos dimensiones una es el tiempo necesario para convertir el activo en dinero y dos la certeza del precio que se



consiguió. En la medida que el precio obtenido sobre las cuentas por cobrar sea tan predecible como el que se tiene en inventario, las cuentas por cobrar será un activo más líquido que los inventarios.

Razón circulante

Una de las razones más generales y de uso frecuente utilizadas es la razón circulante:

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Supone que mientras mayor sea la razón circulante mayor será la capacidad de la empresa para pagar las deudas. Sin embargo esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes.

Razón de la prueba del ácido. Una guía algo más precisa para la liquidez

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Obligaciones actuales}}$$

Esta razón es la misma que la razón circulante, excepto que excluye los inventarios tal vez la parte menos líquida de los activos circulantes del numerador. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de liquidez.

Liquidez de las cuentas por cobrar.



Periodo promedio de cobranza.

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar por Días en el año}}{\text{Ventas anuales a Crédito.}}$$

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo razonable. El periodo promedio de cobranza nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir el tiempo que tardan en convertirse en efectivo.

Razón de rotación de las cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar.}}$$

Razones de deuda. Se utilizan para saber la capacidad de satisfacer sus obligaciones de largo plazo de largo plazo.

La razón deuda a capital.

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital social.}}$$

La razón de capital varía de acuerdo con la naturaleza del negocio y la volatilidad de los flujos de efectivo.

Además de la razón de deuda total de a capital hay otra razón que se enfoca sólo en la capitalización de largo plazo de la compañía donde el total de la capitalización representa toda la deuda de largo plazo y el capital social de los accionistas.



Deuda de largo plazo

Total de capitalización.

Razones de cobertura. Las razones de cobertura están diseñadas para relacionar los cargos Financieros de una compañía.

Razón de cobertura de interés. Es la razón de utilidades antes de intereses e impuestos para un periodo específico de reporte a la cantidad de cargos por intereses del periodo.

Método de deducciones adelantadas. Con este método deducimos los intereses sobre los bonos principales de las utilidades promedio y luego se divide entre los intereses sobre los bonos principales de las utilidades promedio y luego dividimos el residuo entre los intereses sobre los bonos secundarios.

Razones de rentabilidad. Hay dos tipos de razones de rentabilidad: la rentabilidad en relación con las ventas y la rentabilidad en relación con la inversión.

La primera razón se considera como el margen de utilidad bruta.

Ventas menos costo de ventas

Ventas.

Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir costos de producir los bienes que se han vendido. También indica la eficiencia de las operaciones como la forma en que se asignan los precios.



Margen de utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos.}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.

La segunda razón la rentabilidad en relación con las inversiones.

Razón de rendimiento de capital (ROE).

$$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos- dividendos de acciones preferentes.}}{\text{Capital social.}}$$

Esta razón indica el poder de obtención de utilidades de los accionistas y se utiliza frecuentemente para comparar a dos compañías o más de una industria.

Razón de rendimiento de los activos (ROA).

$$\frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales.}}$$

Esta razón es algo inapropiada, puesto que se toman las utilidades después de haberse pagado los intereses a los acreedores. Puesto que estos acreedores proporcionan los medios que apoyan de manera parcial el total de activos. Y lo apropiado sería utilizar las utilidades antes de intereses e impuestos entre los activos totales. De manera que la relación analizada sea independiente del modo en que la empresa se financie sola.



Razones de valor de mercado. Hay varias razones ampliamente utilizadas, que relacionan el valor del mercado de las acciones de una compañía con la rentabilidad, los dividendos y el capital en libros.

Razón precio/utilidades.

$$\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción.}}$$

En esta razón mientras más elevada sea esta razón, mayor será el valor de las acciones que se atribuye a las utilidades futuras en proporción a las utilidades actuales.

Rendimiento de dividendos. El rendimiento de dividendos para una acción relacionada el dividendo anual con el precio por acción. Por lo tanto:

$$\frac{\text{Dividendos por acción}}{\text{Precio por acción.}}$$

Las compañías con un buen potencial de crecimiento suelen retener una alta proporción de sus utilidades y mostrar un bajo rendimiento de dividendos, mientras que las compañías en industrias más maduras pagan una alta proporción de sus utilidades.

2.7.7 *Estados financieros*

Los estados financieros dan una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías que participan en el mismo sector de negocios. El análisis de los estados



financieros no sólo es importante para los administradores de la empresa, si no para los inversionistas y acreedores. Desde el punto de vista interno, los administradores financieros utilizan la información proporcionada por el análisis de tal modo que las decisiones de financiamiento e inversiones maximicen el valor de la compañía. Desde el punto de vista externo, los accionistas y acreedores lo emplean para evaluar sus obligaciones financieras actuales y futuras.

El análisis de estados financieros implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías que participan en el mismo sector. Por lo regular se utiliza para determinar la posición financiera con el propósito de identificar sus puntos fuertes y débiles y así poder corregir los errores futuros (Besley y Bringham, 2000).

2.7.8 *Estados y reportes financieros*

El reporte más importante de las empresas es el reporte anual ya que en este documento se proporciona dos tipos de información importante para la empresa. El primero es una sección donde describe los resultados corporativos de la compañía durante el año anterior, y expone las operaciones futuras que afectaran a las empresas. El segundo describe a los estados financieros que son: el estado de resultados, el balance general, el estado de utilidades y el estado de flujo de efectivo. En forma conjunta proporcionan un panorama de la posición financiera de la empresa.



1) Estado de resultados. Presenta los resultados de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo específico. También este documento resume los ingresos y los gastos de la empresa a lo largo de un periodo contable, generalmente un trimestre o un año.

2) El balance General. Muestra la posición financiera de la empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de los activos como fueron financiados.

3) Estados de Utilidades. El documento que reporta los cambios en las utilidades retenidas de la empresa como resultado de los ingresos generados y retenidos durante el año. La cifra de utilidades reportada en el balance general es la suma de las utilidades que se han retenido durante cada uno de los años en que ha operado la empresa.

4) Estado de Flujo. En este estado se reflejan las entradas y salidas del efectivo, en oposición a los ingresos y gastos que se reportan para calcular las utilidades netas, generadas por la empresa durante algún periodo específico.

2.7.9 Estados financieros proyectados (Presupuestos)

Los estados financieros proyectados son el resultado de todos los presupuestos; que derivan de un sistema de control presupuestario integral y requiere de una coordinación exacta. el detalle mensual de los presupuestos principales que permita integrar a los estados



de resultados y situaciones financieras presupuestadas, con los cuales podrán Formularse los estados de flujo de efectivo Paniagua V (1997).

Probablemente la mayor parte de los empresarios piensan acerca de los presupuestos financieros en términos de operaciones o en términos del estado de resultados. Sin embargo, el propósito fundamental del presupuesto es ayudar a la compañía a obtener una tasa de rendimiento aceptable sobre la inversión Jones L. y Trentin G (1984). Esto requiere no sólo presupuestar las utilidades, sino también la inversión. El nivel de la inversión tiene una gran importancia en el negocio, porque no es posible obtener utilidades sin recursos y los recursos de la empresa casi siempre son limitados y deben de utilizarse en las operaciones de más rendimiento. La finalidad del presupuesto financiero es establecer estándares de acción y una base para un control flexible, así como un pronóstico de la situación futura, al alcanzar buenos estándares de inversión la administración puede entender el aspecto económico de la empresa. También el Presupuesto financiero se refiere a todos los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar acabo las actividades o procesos para obtener los objetivos trazados durante su planeación. Estos objetivos o metas pueden ser el costo de la realización, el costo del tiempo, el costo de adquirir nuevos recursos, costo de almacenaje. Gómez G (1999) dice que un presupuesto financiero es el estudio mediante el cual se identifican los diferentes costos y el monto para la iniciación de cualquier proyecto empresarial y que comprende de un análisis de inversión, la proyección de los ingresos y gastos y la forma de financiamiento para alimentar una base de datos que sirva para hacer posteriormente un presupuesto histórico de la empresa.



La preparación de los pronósticos es una parte esencial del proceso de planeación, a la vez que el pronóstico de ventas es el componente más importante de la elaboración de pronósticos financieros, con base en algún periodo futuro, generalmente se apoya en las tendencias recientes de las ventas más los pronósticos de las perspectivas económicas.

Este método se utiliza para pronosticar los requerimientos financieros con base en los estados financieros pronosticados. Los pronósticos de los requerimientos financieros implican, determinar la cantidad de dinero que requiera la empresa durante periodo determinado, determinar la cantidad de dinero que la empresa va a generar en el mismo periodo, y sustraer los fondos requerido de los fondos generados para estimar los requerimientos externos.

Besley y Bringham, (2000) menciona que este método tiene cuatro pasos que son:

1. Preparación del pronóstico del estado de resultados. Este método empieza con un pronóstico de ventas. Requiere la elaboración de ciertos supuestos acerca de la razón de costos operativos, tasa fiscal, cargos por intereses y dividendos pagados, ya que los costos aumentan y se deben de pronosticar por separado. El objetivo es analizar y determinar la cantidad de los ingresos que la compañía ganará y posterior mente retendrá para su reinversión durante el año pronosticado.

2. Consiste en determinar qué efectos tendrá la inversión en el balance general pronosticado. En este paso los activos aumentaran espontáneamente debido a las relaciones normales de los negocios. Por ejemplo, a medida que aumentan las ventas también aumentan las compras de materias primas y espontáneamente las cuentas por pagar. Los niveles proyectados de estas cuentas dependen de las decisiones financieras que se tomen.



La mecánica del pronóstico del balance general es similar a la utilizada para desarrollar el estado de resultados pronosticado.

3. Obtención de los fondos adicionales necesarios. El administrador financiero debe basarse en diversos factores para saber como endeudarse, lo que incluye la capacidad para manejar las deudas adicionales, las condiciones existentes en los mercados financieros y las restricciones impuestas en los préstamos. La opción de esta política de financiamiento deberá ayudar a mejorar la posición de endeudamiento de la empresa.

4. Retroalimentaciones del Financiamiento. Los fondos externos que se obtienen para pagar los nuevos activos generan gastos adicionales que deben reflejarse en el estado de resultado y disminuyendo los pronósticos de las utilidades retenidas; esto significa que se necesitarán más fondos externos para compensar en el menor monto posible a las utilidades.

2.7.10 *Administración financiera del restaurante*

La administración financiera del restaurante constituye una disciplina de carácter técnico la cual permite desarrollar la habilidad de los dirigentes en el manejo de los negocios: mediante su aplicación, se refuerzan los objetivos empresariales (Durón, 1989), en donde se puntualizan algunos aspectos como:

- Buscar las Fuentes Idóneas de Financiamiento, acorde con los objetivos del restaurante.



- Planear la estrategia a seguir en el manejo de las fuentes de financiamiento.
- Allegarse de los fondos suficientes en las mejores condiciones posibles.
- Colocar dichos fondos en uso efectivo y distribuirlos razonablemente.
- Incrementar dichas utilidades.

Por lo tanto, la administración financiera conjunta los objetivos del restaurante con un manejo efectivo de los componentes de la actividad mercantil, es decir la relación que existe entre las diferentes áreas del restaurante.

Tener una estructura financiera tiene como objetivo tener el material necesario, veraz y oportuno para la toma de decisiones que diariamente se toman. Una administración financiera ayuda a que no hagamos una sobre inversión superiores a nuestras necesidades en equipo de cocina, equipo de servicio, loza, cristalería, o con un inventario mayor a su producción y venta y así poder gastar solo lo necesario en cada área del establecimiento. También dice que tan capas es el negocio para hacer frente a sus obligaciones acorto y largo plazo mediante la conversión de sus activos circulantes en dinero mediante la razón de liquidez y solvencia. La primera se define como la prontitud de pago de las deudas contraídas. La segunda es la capacidad de pagar la deuda, es decir es el respaldo que tiene la empresa para pagar sus acreedores, como el efectivo en caja en bancos e inventarios.

Los inventarios en los estados financieros representan el mayor porcentaje de los activos disponibles de propiedad y son los recursos necesarios para atender a la demanda de los comensales. En la rotación del inventario muestra las veces que se recupera su inventario y también es importante porque refleja si puedes pagar tus deudas.



2.7.11 Sistema de información financiera en el restaurante.

La administración financiera requiere de un adecuado sistema de información, con el objetivo de tener a la mano el material necesario y oportuno para la toma de decisiones a que diariamente se enfrenta el administrador o restaurantero, como los análisis de los proveedores, los costos de la materia prima, el crecimiento de los sueldos y salarios y la compra de activos. El establecimiento del sistema de información financiera requiere de un amplio conocimiento, para que los datos recabados puedan ser interpretados de manera eficiente y representen una herramienta más poderosa ya que su interpretación dependerá en las decisiones que se tomen.

Hay que tomar en cuenta que no es lo mismo tratar de diseñar un sistema de información para un pequeño restaurante con un determinado número de operaciones al día, a un restaurante que tiene un mayor volumen de operaciones y que tiene un mayor número de controles, ya que cada restaurante afronta sus problemas particulares de diferente manera y cada uno debe responder a sus propios objetivos (Durón, 1989).

La implementación de un sistema de información financiera puede ser una ventaja para el administrador del negocio, ya que al emplear los datos generados en las operaciones del restaurante pueden identificar y medir las acciones pasadas para predecir las acciones futuras. Además, un adecuado sistema de información financiera permite eliminar los problemas originados por datos incompletos y en su lugar suministra datos exactos y oportunos para una adecuada toma de decisiones ya que la información es un instrumento de control.