

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura de Administración de Empresas



**“Presupuesto de gastos para áreas administrativas para una empresa de la industria de comida rápida”**

(Tesis de Licenciatura)

Josué Feliciano Chun Yucuté

Guatemala, marzo de 2016

**“ Presupuesto de gastos para áreas administrativas para una empresa de la industria de comida rápida ”**

(Tesis de Licenciatura)

Josué Feliciano Chun Yucuté

Dr. Oscar Estuardo Navas B (**Tutor**)

MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, marzo de 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez González**  
Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vicedecano

**Lic. Raúl Eduardo Ramírez Sagastume**  
Coordinador



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

**REF.:C.C.E.E.009-2016-ACA-ADMÓN**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 22 DE FEBRERO DE 2016**

**SEDE CIUDAD SAN CRISTOBAL**

De acuerdo al dictamen rendido por el Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth, tutor y M.Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de Tesis, titulada "PRESUPUESTO DE GASTOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS PARA UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE COMIDA RÁPIDA." Presentada por el estudiante Josué Feliciano Chun Yucuté, y la aprobación del Examen de Competencias Profesionales, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 29 de octubre del 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Presupuesto de gastos para Áreas Administrativas para una empresa de la Industria de comida rápida”** presentado por el estudiante: **Josué Feliciano Chun Yucuté**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Oscar Estuardo Navas Bethancourth', written in a cursive style.

Dr. Oscar Estuardo Navas Bethancourth  
Tutor  
Colegiado 9.170

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 01 de febrero del 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

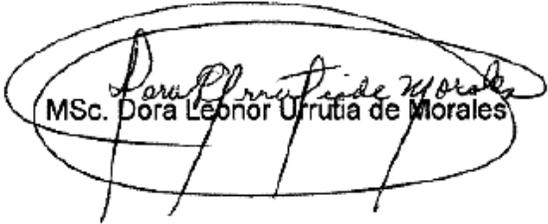
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: "**Presupuesto de gastos para áreas administrativas para una empresa de la industria de comida rápida**", Realizado por: **Josué Feliciano Chun Yucuté**, carné No.201503465, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Dador de la vida, conocimiento y sabiduría, por su infinita gracia de permitirme finalizar mi carrera y todas sus bendiciones.
- A mis padres:** Feliciano Chun y María de Jesús Yucuté por su guía y apoyo en todo momento.
- A mi esposa:** Norma Axpuaca por su amor, sacrificio y apoyo en esta etapa de mi vida.
- A mi hijo:** David Chun por ser mi principal motivación para alcanzar mis metas.
- A mis hermanos/as:** Por su aporte, ayuda y motivación para lograr mi objetivo.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Aspectos generales de la empresa	1
1.1.2 Filosofía de la empresa	1
1.1.3 Controles institucionales	2
1.1.4 Información financiera y contable	2
1.1.5 Estructura general de la empresa	2
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Pregunta de investigación	5
1.4 Justificación del problema	5
1.5 Objetivos de la investigación	5
1.5.1 Objetivo general	5
1.5.2 Objetivos Específicos	5
1.6 Alcance y limitantes	5
1.6.1 Alcances	5
1.6.2 Limitante	6
<b>Capítulo 2</b>	7
2.1 Marco Teórico	7
2.2 Comida Rápida	7
2.3 Historia	7
2.4 Áreas Administrativas	9
2.5 Presupuesto de Gastos Administrativos	12
2.6 Sistema de Planificación de Recursos (ERP)	13
2.7 Gastos Administrativos	14
2.8 Centro de Servicios Compartidos	15
2.9 Tercerización de servicios	18
<b>Capítulo 3</b>	21
3.1 Marco Metodológico	21

3.1.1 Tipo de Investigación	21
3.1.2 Sujetos de Investigación	21
3.1.3 Instrumentos de Recopilación de datos	22
3.1.3.1 Cuestionarios	22
<b>Capítulo 4</b>	23
4.1 Diseño de la Investigación	23
4.1.1 Programa de Actividades de Investigación	23
4.2 Cronograma de investigación Referencias	24
4.3 Aportes	25
4.3.1 Para la Empresa	25
4.3.2 A la universidad	25
4.3.3 Al país	25
4.3.4 Como futuro profesional	25
4.3.5 A estudiantes	25
4.4 Tabulación de resultados	26
4.5 Análisis e Interpretación de Resultados	27
<b>Capítulo 5</b>	33
5. Propuesta	33
5.1 Objetivos de la Propuesta	33
5.1.1 Administración	33
5.1.2 Mercadeo	33
5.1.3 Financiero	33
5.2 Justificación de la propuesta	33
5.3 Desarrollo de la propuesta	34
5.3.1 Procedimiento para elaboración de presupuesto	34
5.3.2 Plan de Mercadotecnia	47
5.3.3 Objetivos	48
5.3.4 Mezcla de Mercadotecnia	48
<b>Conclusiones</b>	50
<b>Referencias</b>	51
<b>ANEXOS</b>	52

## **Lista de Tablas**

Tabla 1 Organigrama	3
Tabla 2 Análisis FODA	4
Tabla 3 Cuadro de Direcciones Administrativas	22
Tabla 4 Cronograma	24
Tabla 5 Tabulación de resultados	26
Tabla 6 Plan de Mercadotecnia	47

## **Lista de Diagramas**

Diagrama 1	11
Diagrama 2	27
Diagrama 3	28
Diagrama 4	29
Diagrama 5	30
Diagrama 6	31

## **Lista de Anexos**

Anexo 1 (Cuestionario)	53
------------------------	----

## **Resumen**

En el presente trabajo se consideró a la entidad Comida Rápida, S.A., cuya actividad principal es la preparación, procesamiento, distribución de comida rápida en especial hamburguesas de carne de res y pollo. El resultado de la información que se obtuvo fue que no se cuenta con la herramienta de *Presupuestos* para las direcciones administrativas de la entidad, para mejor comprensión se describe de la siguiente forma:

Capítulo uno se presentan los antecedentes generales de la empresa, estructura, planteamiento del problema y justificación.

Capítulo dos, se describe el marco teórico y su importancia, con esto se tendrá la parte teórica de la investigación que ayudará a la comprensión de los temas a tratar.

Capítulo tres se identifica el marco metodológico, en esta parte se identifica la metodología y las herramientas a utilizar para la resolución del problema planteado.

Capítulo cuatro: se describe el proceso de la ejecución de la investigación, el cronograma y los aportes que se darán.

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas, aplicados en la práctica a una situación real. La presente investigación se aplica al tema “Presupuesto de gastos para áreas administrativas de la empresa Venta de Comida Rápida, S.A.”, se determinó como área de aplicación las direcciones administrativas de la empresa objeto de estudio.

La actividad económica de la empresa Venta de Comida Rápida, S.A., tiene como actividad principal la venta de hamburguesas de carne de res y pollo, el negocio esta con el formato de uso de franquicia de una marca internacional que es la cadena de restaurantes de comida rápida más grande del mundo. En la actualidad en Guatemala tiene alrededor de 80 Restaurantes en diferentes puntos del país. Sus oficinas administrativas se ubican en la zona 10 de la capital, donde tiene instaladas las diferentes áreas administrativas que dan soporte a toda la operación de los restaurantes.

A través de la investigación se identificó que en la actualidad no se cuenta con la herramienta de presupuestos de gastos para las áreas de dirección administrativa, esto da como resultado la falta de control de los gastos generados en cada una de ellas. Al ser el mercado de la venta de comida rápida un negocio con muchos competidores es necesario implementar el uso de la herramienta de presupuesto administrativo de gastos de las direcciones, para determinar los niveles de gasto de cada unidad y tener información para la toma de decisiones.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Aspectos generales de la empresa

La empresa Venta de Comida Rápida, S.A. es una empresa fundada en los años 70 en la ciudad de Guatemala, se dedica a la producción y venta de comida rápida en especial hamburguesas de carne de res y pollo, representa a una marca internacional de comida rápida con el formato de uso de franquicia, es la cadena de restaurantes de comida rápida más grande del mundo con 33,000 restaurantes en más de 119 países. La empresa cuenta con restaurantes en la ciudad capital construidos en terrenos e instalados en áreas de Food Court de Centros comerciales, así como en departamentos del país.

Sus oficinas administrativas están ubicadas en la zona 10 de la capital, donde tiene instaladas las diferentes áreas administrativas que dan soporte a toda la operación de los restaurantes.

### 1.1.2 Filosofía de la empresa

**Misión:** ofrecer un servicio que sobrepase las expectativas de nuestros clientes con conceptos innovadores de alimentos de preparación rápida.

**Visión:** ser la empresa líder a nivel nacional de cadena de comida rápida.

**Valores**

“Yo te valoro a ti, valoro tu desarrollo y tus contribuciones”, es el principio que orienta y se transmite a cada uno de los colaboradores de la empresa y que motiva al cumplimiento de las acciones.

**Calidad:** brindar productos que sobrepasen las expectativas del cliente.

**Servicio:** atención inmediata y lograr que la visita de nuestros clientes sea una bonita experiencia.

**Limpieza:** ofrecer instalaciones limpias y garantizar un buen manejo de los productos.

### **1.1.3 Controles institucionales**

La empresa cuenta con un sistema de control interno, utiliza para el mismo un sistema informático desarrollado para la operación de cada uno de los restaurantes donde se ve cada una de las áreas que influyen en el proceso:

Producción

Inventarios

Facturación

Control de personal

### **1.1.4 Información financiera y contable**

En años recientes la empresa realizó la implementación de un software (ERP – Sistema de Planificación de Recursos) o también llamado “backoffice” que tiene el control de las otras áreas de la empresa que no están relacionadas con la operación al público, las áreas son:

Compras

Almacenamiento

Logística

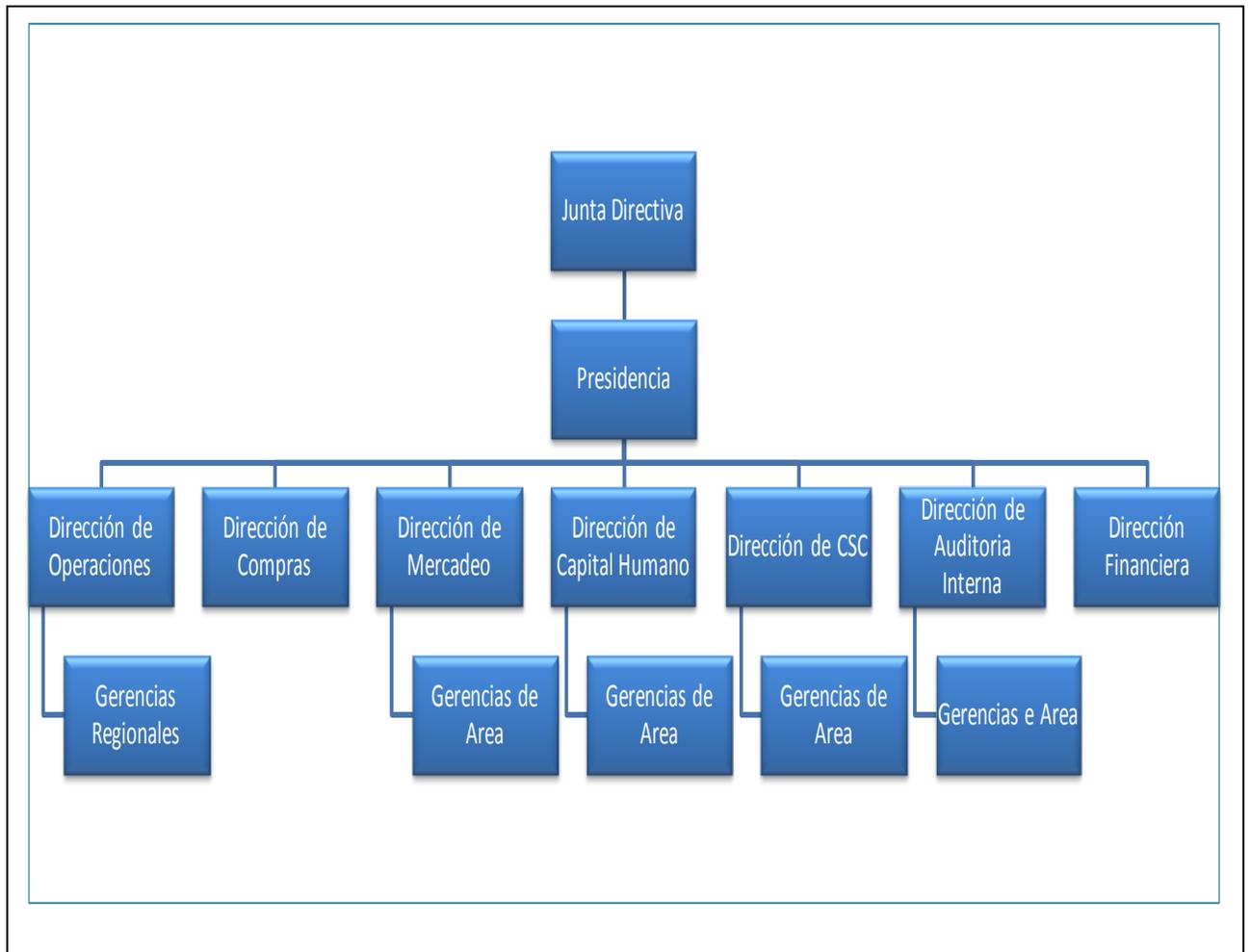
Bodega

Contabilidad

Para este procesamiento de datos y entrega de información financiera se subcontrata a otra entidad que realiza estas funciones denominada “Centro de Servicios Compartidos”

### **1.1.5 Estructura general de la empresa**

La estructura de la empresa está definida por Gerencias de diferentes áreas que reportan a Direcciones y estos a su vez a la Dirección General.



Fuente: Venta de Comida Rápida, S.A.

Tabla 1

Como se muestra en el organigrama anterior, la parte a evaluar corresponde a cada una de las Direcciones administrativas de la empresa, dentro de las cuales dependen gerencias por cada área y así mismo diferentes subdivisiones.

## Análisis FODA

<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos estándares de calidad de servicio</li> <li>• Personal capacitado y motivado</li> <li>• Empresa en crecimiento</li> <li>• Desarrollo laboral</li> <li>• Ventajas laborales adicionales para los empleados</li> <li>• Implementación de Centro de Servicios Compartidos</li> <li>• Tecnología moderna para la producción</li> <li>• Ubicación geográfica de los puntos de ventas</li> <li>• Innovación constante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca internacional</li> <li>• Desarrollo económico del país</li> <li>• Imagen de buen servicio en los consumidores</li> <li>• Uso de redes sociales e internet en mercadotecnia</li> <li>• Fidelidad a la marca</li> <li>• Nuevos segmentos de mercado</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de herramientas de control presupuestal</li> <li>• Alta rotación de personal</li> <li>• Falta de espacio en parqueo</li> <li>• Falta de control de gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de mucha competencia</li> <li>• Mala imagen de aspectos nutricionales de la comida rápida</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Políticas Fiscales del Gobierno</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

## **1.2 Planteamiento del problema**

Con el estudio realizado se determinó que la empresa “Venta de Comida Rápida, S.A” en la actualidad no cuenta con una herramienta que le ayude a determinar el volumen de gastos administrativos, es decir qué tipo de complicaciones genera en la Gerencia no contar con un presupuesto de gastos administrativos.

## **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo establecer y diseñar un sistema de presupuestos para las áreas administrativas de la empresa?

## **1.4 Justificación del problema**

Conocer la situación actual del control de gastos administrativos de la empresa de “Venta de Comida Rápida, S.A.”.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

- Diseñar un sistema de presupuesto de gastos administrativos para la empresa “Venta de Comida Rápida, S.A.”

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo de presupuesto
- Diseñar el modelo de Presupuesto de Gastos administrativos
- Determinar los parámetros del presupuesto

## **1.6 Alcance y limitantes**

### **1.6.1 Alcances**

La presente investigación abarcara las áreas administrativas de la empresa “Venta de Comida Rápida, S.A.”, donde se genera la información de cada uno de los presupuestos.

## **1.6.2 Limitante**

Que no se proporcione información correcta y completa por parte de la empresa sobre los gastos administrativos.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

### 2.2 Comida Rápida

El concepto de **comida rápida** (en inglés: *fast food*) es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápido en establecimientos especializados (en general callejeros o a pie de calle).

Aunque ya desde la antigua Roma se servía en puestos callejeros panes planos con olivas o el faláfel en el Medio Oriente, no es hasta el año 1912 cuando se abre el primer automat, un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar.

Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, así como la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho que la comida se sirva sin cubiertos.

### 2.3 Historia

En la antigua Roma se servía en puestos callejeros panes planos con olivas o el faláfel en el Medio Oriente.<sup>1</sup> En la India se acostumbra desde la antigüedad a servir comida callejera, algunas pueden ser las pakoras, el Vada pav, el Papri Chaat, el Bhelpuri, el Panipuri y el Dahi Vada.

En 1912 se abre el primer automat en Nueva York,<sup>2</sup> un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas. El sistema existía antes en Berlín y en algunas ciudades de Estados Unidos como Filadelfia. La firma popularizó la comida para llevar bajo el eslogan "menos trabajo para mamá".

Luego con la llegada de los populares drive-through en los años 1940 en Estados Unidos periodo en el que se hace popular servir comidas sin necesidad de salir de un coche, el concepto "*fast food*" se instala en la vida de Occidente. Las comidas se sirven a pie de calle o en algunos países se ofrecen en locales comunes denominados food courts. La hamburguesa se hace popular en la cocina estadounidense (véase: Historia de la hamburguesa).

El concepto de comida rápida aparecía en Europa durante las Guerras Napoleónicas cuando en el siglo XIX los mercenarios cosacos del ejército ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirvieran lo antes posible, mencionado repetidas veces la palabra Bistró (en russ.: bystro = *rápido*). Los restaurantes franceses *Bistro* quedaron con esta denominación a partir de entonces.

A mediados del siglo XX un empresario de la alimentación en Estados Unidos denominado Gerry Thomas comercializa por primera vez lo que se denomina comida preparada (TV dinner) con este invento, una persona sin mayores esfuerzos se encuentra en pocos minutos con un plato preparado en casa. Se hizo popular en los establecimientos de conveniencia y por esta razón se le conoce también al alimento preparado como 'alimento de conveniencia'. A finales de los años 1990 empiezan a aparecer movimientos en contra de la 'fast food' y denuncian algunos aspectos acerca de la poca información, el alto contenido de grasas, azúcares y calorías de algunos de sus alimentos (aparece acuñado el término comida chatarra o comida basura).

A comienzos del siglo XXI aparecen ciertas corrientes contrarias acerca de la comida rápida, algunos como el movimiento Slow Food nacido en el año 1984 (promovido por José Bové) pone como sus objetivos luchar en contra de los hábitos que introduce la comida rápida. Aparecen documentales en los medios con denuncias de la situación como la película-documental más relacionada con la hamburguesa *Super Size Me*, dirigida y protagonizada por Morgan Spurlock (2004), en la que decide alimentarse solo de comida de los restaurantes McDonald's durante un mes entero. La presión social aumenta y algunas cadenas de restaurantes de comida rápida como McDonald's anuncian en marzo de 2006 que incluirá información nutricional en el empaquetamiento de todos sus productos.

Comida rápida, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 27 de Junio de 2015 de

[http://es.wikipedia.org/wiki/Comida\\_r%C3%A1pida](http://es.wikipedia.org/wiki/Comida_r%C3%A1pida)

## 2.4 Áreas Administrativas

Antes de entrar en materia con el tema de las áreas funcionales de la organización, es necesario introducir en el tema de la teoría clásica de la administración formulada por Henry Fayol. La teoría clásica de la administración surge en Francia en el año de 1916, la cual se difundió con gran rapidez por toda Europa.

Se encontró que Henry Fayol inició de un principio en el que afirma que la empresa puede ser dividida en funciones, plantea las siguientes áreas:

- I. Funciones Técnicas: las funciones técnicas empresariales están ligadas en forma directa con la producción de bienes.
- II. Funciones Comerciales: las funciones comerciales están asociados con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa.
- III. Funciones Financieras: las funciones d carácter financiero son aquellas que implican la búsqueda y manejo de capital.
- IV. Funciones de Seguridad: las funciones de seguridad son las que velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles y enseres con que cuenta la misma.
- V. Funciones Contables: las funciones contables controlan la parte que tiene que ver con los inventarios, costos, registros, balances y las estadísticas empresariales.
- VI. Funciones Administrativas: las funciones administrativas son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores.

En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración: las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan áreas de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman áreas financieras que incluyen las antiguas funciones contables. Las funciones de seguridad pasaron a conformar un nivel inferior y al final surgió el área de recursos humanos.

ANTES	ACTUALIDAD
FUNCIONES TÉCNICAS	ÁREA DE PRODUCCIÓN
FUNCIONES COMERCIALES	ÁREA DE VENTAS O MARKETING
FUNCIONES FINANCIERAS Y CONTABLES	ÁREA DE FINANZAS
FUNCIONES DE SEGURIDAD	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	ÁREA ADMINISTRATIVA

Dentro de las diferentes escuelas que se encargan del estudio y evaluación de la administración se encuentra la escuela operacional o escuela del pensamiento administrativo, denominada así puesto que considera la administración como un proceso de aplicación de principios y de funciones (planeación, organización, dirección y control) para la obtención de objetivos.

Las funciones administrativas, al ser utilizadas por separado no son más que eso, funciones, pero cuando el administrador recurre a ellas y apoya una sobre otra cumple a la perfección el *proceso administrativo*. Dicho proceso al igual que cualquier otro se caracteriza porque siempre está en constante cambio y evolución, en pocas palabras el proceso administrativo no puede ser inmutable, al serlo dejaría de ser proceso.

La función administrativa no es una entidad aislada, por el contrario forma parte de una serie de funciones que se encuentran relacionadas entre sí. La siguiente figura muestra en secuencia las funciones que debe realizar el administrador:

El desempeño de las funciones administrativas forma el denominado ciclo administrativo, que se presenta de la siguiente manera:

El ciclo administrativo, da lugar a la corrección y el ajuste continuo de posibles problemas, es decir a medida que se utiliza los errores del ciclo anterior se superan y ajustan según lo que se necesite. Las funciones del administrador dentro del proceso administrativo guardan una notable interacción unas con otras.

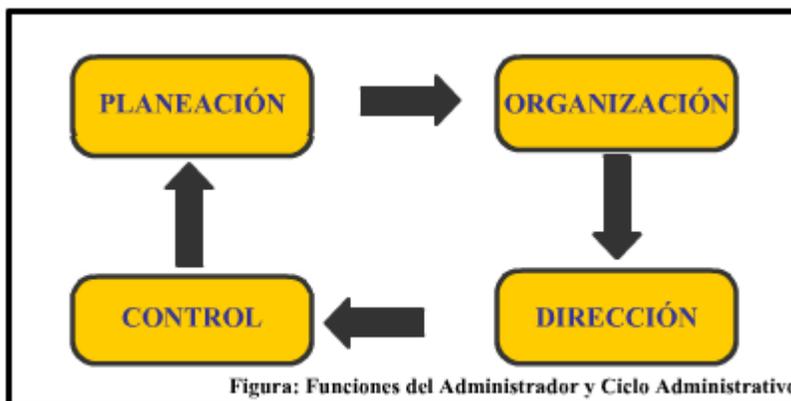


Diagrama 1

Universidad Nacional de Colombia, Dirección nacional de innovación académica, Fundamentos de administración. Recuperado de:

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%204/cap4\\_a.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%204/cap4_a.htm)

## **2.5 Presupuesto de Gastos Administrativos**

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad. Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las compañías y sus estructuras de organización. En general las grandes empresas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría interna, de impuestos, de seguros, mientras que las empresas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la empresa.

En algunas compañías las actividades legales y de tesorería están combinadas, en otras operan por separado, el departamento de créditos puede estar incluido en la función de contabilidad, tesorería o ventas.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no estén relacionados con las ventas, es probable que haya un exceso de personal de oficina a niveles bajos de operación y mayores cargas de trabajo en los niveles altos. El presupuesto de gastos administrativos englobará las secciones de administración general, dirección general y gastos generales comunes. Se consideran todos los gastos por naturaleza que con carácter principal o accesorio realicen los departamentos descritos. Son imputables gastos tales como sueldos, material de oficina, viajes, dietas del personal, gastos de contratación de nuevo personal, otros., así como los gastos generales comunes como alumbrado, teléfono, correo, entre otros.

La dificultad de reparto no permite crear ninguna unidad de medida que los recoja, ello debería realizarse a través de un sistema admitido por los demás departamentos que reciban su gasto. Es sin duda el área que plantea mayores dificultades, solo los gastos generales permiten utilizar unidades homogéneas de reparto, como por ejemplo el teléfono. El control de las realizaciones puede efectuarse por medio de un análisis de las desviaciones en términos absolutos por naturalezas.

Considerado como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para las distintas unidades, en busca de darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características.

- Las remuneraciones se fijan según la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Rige su aspecto legal en la legislación laboral vigente.
- Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

Turmero, Ivan. Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos99/sobre-presupuesto-empresarial/sobre-presupuesto-empresarial2.shtml#ixzz3YJ81sTDg>

## **2.6 Sistema de Planificación de Recursos (ERP)**

Los sistemas de planificación de recursos empresariales (*ERP*, por sus siglas en inglés, *enterprise resource planning*) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

La planificación de recursos empresariales es un término derivado de la planificación de recursos de manufactura (MRPII) y seguido de la planificación de requerimientos de material (MRP); sin embargo los ERP han evolucionado hacia modelos de suscripción por el uso del servicio (SaaS, *cloud computing*). Los sistemas ERP en general manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la planificación de recursos empresariales o el software ERP pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos.

Los sistemas ERP son llamados por lo regular *back office* (trastienda), esto indica que el cliente y el público general no están involucrados de forma directa. Este sistema es, en contraste con el sistema de apertura de datos (*front office*), que crea una relación administrativa del consumidor o servicio al consumidor (CRM), un sistema que trata de forma directa con los clientes, o con los sistemas de negocios electrónicos tales como comercio electrónico, administración electrónica, telecomunicaciones electrónicas y finanzas electrónicas; asimismo, es un sistema que trata de forma directa con los proveedores, sin establecer una relación administrativa con ellos (SRM).

Los ERP funcionaban de forma amplia en las empresas. Entre los módulos comunes se encuentran el de manufactura o producción, almacenamiento, logística e información tecnológica, incluyen además la contabilidad, y suelen incluir un sistema de administración de recursos humanos, y herramientas de mercadotecnia y administración estratégica.

Los ERP de última generación tienden a implementar en sus circuitos una abstracción de la administración denominada MECAF (Método de Expresión de Circuitos Administrativos Formalizado), que les provee de una gran flexibilidad para describir diferentes circuitos usados en distintas empresas. Esto simplifica la regionalización y la adaptación de los ERP a diferentes mercados verticales.

Sistemas de planificación de recursos empresariales (s.f). En Wikipedia. Recuperado el 27 de Junio de 2015 de

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_planificaci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_empresariales](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales)

## **2.7 Gastos Administrativos**

Se denominan gastos de administración a aquellos contraídos en el control y la dirección de una organización, pero no de forma directa identificados con la financiación, la comercialización, o las operaciones de producción. Los salarios de los altos ejecutivos y los costes de los servicios generales (tales como contabilidad, contratación y relaciones laborales) se incluyen en esta

rúbrica. Los gastos de administración se relacionan por tanto con la organización en su conjunto, frente a los gastos relacionados con los distintos departamentos.

A nivel contable, los gastos de administración son una cuenta de gastos que se apunta en el debe, forman parte de la cuenta de resultados que tiene como contrapartida en el haber una salida de efectivo o de la cuenta de bancos por el pago, o la adquisición de una deuda a través de una cuenta de proveedores.

Bujan, Alejandro. (2015). Enciclopedia Financiera. Madrid, España.,

<http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-gastos-de-administracion.html>

## **2.8 Centro de Servicios Compartidos**

Los Centros de Servicio Compartidos (CSC) empezaron a mostrarse hace algunas décadas, tal vez desde antes de los 90's, como una alternativa para unificar y centralizar aquellas tareas no fundamentales pero necesarias para el buen desempeño de la organización. Aunque este tipo de tareas, conocidas como back office, pueden variar de una firma a otra, en general incluyen: servicios generales, contabilidad, sistemas de información, suministros, ciertos trabajos financieros y gestión de personal.

En esencia, el CSC es un área que presta servicios comunes a otras áreas, es decir, que se responsabiliza por gestionar procesos y actividades de soporte que se realizan de manera independiente varias unidades de negocio, oficinas regionales o compañías pertenecientes al mismo grupo empresarial o a unos accionistas comunes.

Su actual popularidad se remonta a las grandes compañías que al final del siglo pasado buscaban ante todo reducir costos, en su mayoría de personal, y tener más de control sobre ciertos procesos que demandaban trabajo directivo y recursos. Con el tiempo, las intenciones evolucionaron, y los empresarios encontraron que estos centros coadyuvaban a estandarizar tareas, a eliminar procesos redundantes y a reducir la duplicidad de esfuerzos, además de mejorar la calidad y eficiencia de

la gestión de prestación de servicios internos. Hoy, los CSC no son monopolio de las grandes organizaciones. También los han adoptado pequeñas y medianas compañías, que han obtenido resultados no despreciables.

Estos centros se han convertido en un elemento de transformación operativa de las organizaciones, no solo por los beneficios en productividad y servicio interno ya anotados, sino por repartir mejor los gastos fijos y, sobre todo, aprovechar mejor y en forma eficiente los costosos sistemas de información que cada día se ofrecen en los mercados. Como solo se realiza una inversión en un primer momento, las organizaciones que han adoptado CSC tienen acceso a mejor tecnología avanzada en las áreas que tienen consolidadas.

Pero lo más destacado es que los CSC también han evolucionado para convertirse en fuente de ventajas competitivas, toda vez que fortalecen el modelo de gestión y atención de las empresas. Investigaciones y estudios académicos han encontrado que estos centros, por definición, son:

- Una nueva forma de organizarse, que clarifica responsabilidades entre lo que se llama el corporativo, los negocios y las aéreas de apoyo.
- Una nueva compañía dentro de la propia organización con un perfil estratégico concreto, que día a día se esfuerza para ser eficiente, productiva y competitiva.
- Organizaciones que, por la misma naturaleza de su trabajo, despliegan una fuerte orientación al cliente, por tal razón la cultura y el modelo de atención son elementos fundamentales.
- Estructuras que controlan la operación pero, a la vez aportan una base sólida para crecer más fácil, con mejores servicios, al menor costo y en el menor tiempo posible.
- Organizaciones que, al principio, suministran servicios transaccionales, pero que con el tiempo deben aspirar a ejecutar servicios que aporten valor agregado a la empresa.
- Organizaciones que maduran con el tiempo, que facilitan la transición a esquemas de outsourcing para cualquier otro servicio interno que requiera la compañía.
- Se pueden convertir en atractivos centros de beneficios, al vender sus servicios a terceras empresas independientes.

- Con todos estos beneficios, no es extraño que muchas compañías colombianas hayan adoptado este nuevo tipo de estructura. Entre ellas están Ecopetrol, Carvajal, Alpina y Bancolombia. Pero también las Pymes han encontrado beneficios en la concepción CSC, porque así tienen acceso a una alternativa concreta de organizar su empresa, que además de eficiente le permite a sus gerentes concentrar su tiempo en las labores que generan riqueza y valor, al delegar las necesarias tareas de soporte a su centro de servicios.
- Pero como toda propuesta empresarial, también presentan dificultades. La primera es que hay una diferencia entre lo programado y lo real. Estudios recientes realizados en Latinoamérica muestran que los ahorros planeados en proyectos de servicios compartidos fluctúan entre un 21% y 30% (en relación con los costos de operación), pero los alcanzados son menores, están entre 11% y 20%. Esta diferencia surge, la mayoría de veces, por el enfoque de implementación utilizado. Para obtener los beneficios deseados es necesario aplicar una visión integral que contenga: utilización de mejores prácticas, tecnología estándar para toda la organización y desarrollo de una cultura general de servicio.

Otro conflicto aflora de los mismos empleados de la organización, en especial de los mandos medios. Indican que la consolidación de servicios que implica la nueva estructura, atenta contra la flexibilidad de la acción y la autonomía de la función. Al principio se deben esperar cierto malestar dentro de algunos funcionarios y directivos, porque se cambia el statu quo de hacer las cosas y muchas decisiones que antaño se tomaban arbitraria e independiente, ahora las toma un ente que propende por la mejora de la productividad, el incremento de la eficiencia y el aumento de los niveles de satisfacción del cliente. Este inconformismo lo puede disminuir la alta gerencia al explicar del Jaqueline del CSC, sus objetivos y la forma en que se debe trabajar, e involucrar a los empleados en su diseño y puesta en marcha. No se pierde flexibilidad, ni autonomía, sino al revés, se simplifica de forma extraordinaria el trabajo de las personas.

En resumen, los CSC son una positiva realidad mundial y nacional. No son fáciles de poner en marcha, pero una vez funcionan las empresas ganan en competitividad, crecen rápido, obtienen las prebendas de aplicar las mejores prácticas empresariales, tienen acceso a la mejor tecnología y utilizan en forma eficiente a los talentos. Los CSC generan ingentes ventajas para los tres grandes

actores de la organización: los accionistas, se produce más rentabilidad; los empleados, porque optimiza su trabajo, y los clientes, puesto que con un mejor servicio, obtienen un mayor valor por su dinero.

Novoa, F. (2012, 13 de noviembre). Centro de Servicios Compartidos, Clave para la productividad. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/centro-de-servicios-compartidos-clave-para-la-productividad/icac/show/Content/#sthash.IGDOHhV.dpuf>

## **2.9 Tercerización de servicios**

La subcontratación, externalización de la mercadotecnia o tercerización (del neologismo inglés: *outsourcing*) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontrata, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por medio de un contrato. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, y los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empatía.

Los términos asociados deslocalización y fronteriza implican la transferencia de empleos a otros países, si es que se subcontratan servicios con empresas extranjeras, o bien al establecer una base en sitios fuera del país. La diferencia se encuentra en la relativa proximidad del país en cuestión (fronteriza) o su lejanía (deslocalización).

Por subcontratación se define la gestión o ejecución permanente de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa subcontratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada, de tal modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa subcontratante y sus clientes. La

subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza.

Contratar los servicios de una empresa externa no es subcontratación, Las organizaciones que ofrecen estos servicios creen que la subcontratación requiere la cesión de la responsabilidad corporativa para gestionar una porción del negocio. En teoría, esta porción no debería ser crítica para el funcionamiento de la empresa, pero la práctica indica lo contrario a menudo.

Muchas compañías contratan a empresas especializadas en la subcontratación para encargar la administración de las áreas propicias a ello. Entre éstas se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad. Muchas empresas subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería. En resumen, la subcontratación está caracterizada por la especialización no intrínseca al núcleo de la organización contratante.

Los costos generales del servicio son por lo regular menores si son subcontratados, esto permite a muchas empresas, desde las de servicios a las de bienes de consumo, cerrar sus propios departamentos de relaciones con el cliente y externalizarlos a terceras empresas. La consecuencia lógica de estas decisiones fue la subcontratación de empresas en países con menores costes laborales, tendencia dominada y denominada (deslocalización). Debido a esta demanda, los centros telefónicos de atención al cliente se han multiplicado en India, Pakistán, Filipinas, Chile, Uruguay, Canadá e incluso el Caribe.

Muchas compañías, como Dell y AT&T Wireless, tienen cierta mala fama por las decisiones de emplear recursos en India y Pakistán para los servicios técnicos y de atención al cliente: una de las quejas recurrentes consiste en los posibles problemas de comunicación entre los clientes y la plantilla sustituta. Un término relacionado es el de la externalización de tareas (out-tasking): delegar una porción delimitada del negocio a otro negocio, por medio de un contrato anual o incluso de menor duración. Esto por lo general implica una gestión continua directa o indirecta, de la toma de decisiones, del contratante.

La palabra subcontratación empezó a ser conocida de forma amplia debido al crecimiento del número de empresas de tecnología en los primeros años 1990 que no eran lo suficiente grandes para mantener departamentos propios de atención al cliente. En algunos casos estas compañías han contratado escritores técnicos para simplificar las instrucciones de uso de los productos, ordenar los puntos clave de la información; además, han contactado con empresas de trabajo temporal para buscar, formar y contratar a trabajadores poco cualificados que respondan las llamadas.

Estos empleados trabajaban en centralitas telefónicas donde la información necesaria para asistir a los clientes estaba disponible en un sistema informático. En muchas ocasiones, los trabajadores no estaban autorizados para decirle al cliente que no trabajaban de forma directa para la compañía original. En algunos casos, ni siquiera podían identificarse con su nombre real.

Subcontratación. (s.f). En Wikipedia. Recuperado el 27 de Junio de 2015 de

<http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>

## Capítulo 3

### 3.1 Marco Metodológico

#### 3.1.1 Tipo de Investigación

##### 3.1.1.1 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva tiene como objetivo principal hacer una descripción de algo, en general las características o funciones de mercado. La recolección de datos para analizar los resultados a través de procesos estadísticos.

Como indica Carlos Fernández / Pilar Baptista “la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es como se relacionan estas.”

#### 3.1.2 Sujetos de Investigación

La empresa donde se realizó la investigación es una empresa dedicada a la venta de comida rápida, dentro de la misma se analizara el proceso de presupuestos de gastos administrativos de las áreas administrativas de la empresa.

---

##### SUJETOS DE ESTUDIO

<b>Presidencia</b>	1
<b>Dirección de Operaciones</b>	1
<b>Dirección de Compras</b>	1
<b>Dirección de Mercadeo</b>	1

---

<b>Dirección Capital Humano</b>	<b>1</b>
<b>Dirección CSC – IT</b>	<b>2</b>
<b>Dirección de Auditoria Interna</b>	<b>1</b>
<b>Dirección de Financiera</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

Tabla 3 Fuente: elaboración propia

En la actualidad el total de Direcciones administrativas son nueve, las cuales serán las incluidas en la investigación, cada una tiene diferentes Gerencias de Área a su cargo.

### **3.1.3 Instrumentos de Recopilación de datos**

La técnica utilizada fue la aplicación del instrumento:

#### **3.1.3.1 Cuestionarios**

Se realiza mediante un instrumento o formulario impreso, con el objetivo de obtener respuestas al problema de la investigación, el mismo es completado por la persona investigada.

Se obtuvo la información por medio de preguntas (abiertas o cerradas) a una muestra del sujeto de investigación, en este caso serán directores o gerentes de las diferentes áreas.

Se utilizó un solo formato para todos los sujetos a encuestar, en la estructura del cuestionario constará de cinco preguntas que buscan responder la pregunta de la necesidad de contar con una herramienta de presupuesto administrativo.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Diseño de la Investigación**

#### **4.1.1 Programa de Actividades de Investigación**

- a) Investigación preliminar
- b) Diseño de instrumentos
- c) Validación de instrumentos
- d) Recolección, análisis, investigación, trabajo de campo
- e) Entrevistas
- f) Tabulación de resultados
- g) Análisis de resultados
- h) Presentación de propuesta, conclusiones y recomendaciones

## 4.2 Cronograma de investigación Referencias

		2015																																			
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
No	Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Antecedentes	■																																			
2	Planteamiento del problema		■	■	■																																
3	Pregunta de Investigación			■	■																																
4	Justificación del problema				■	■	■																														
5	Objetivo de la Investigación				■	■	■																														
6	Alcances y límites					■	■	■																													
7	Marco Teórico						■	■	■																												
8	Marco Metodológico							■	■	■																											
9	Tipo de Investigación								■	■	■																										
10	Sujeto de Investigación									■	■	■																									
11	Instrumentos de recopilación										■	■	■																								
12	Diseño de la Investigación											■	■	■																							
13	Análisis de información													■	■	■																					
14	Desarrollo de propuesta															■	■	■																			
15	Validación de propuesta																	■	■	■																	
16	Correcciones y edición																																				
17	Entrega de proyecto																																				

Tabla 4 Fuente: elaboración propia

## **4.3 Aportes**

### **4.3.1 Para la Empresa**

Que la investigación, estudio y resultados, sirvan para la administración para la implementación de la herramienta de Presupuesto de Gastos de las áreas administrativas, que la información pueda apoyar en la toma de decisiones o medición de los niveles de gastos.

### **4.3.2 A la universidad**

Que el documento y los resultados de la investigación sirvan de referencia para la consulta de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana, así como de cualquier otra universidad.

### **4.3.3 Al país**

Contribuir a las empresas de actividad similar a la empresa sujeta de la investigación, en documento de referencia para la implementación de esta herramienta de control interno.

### **4.3.4 Como futuro profesional**

La oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y que el resultado sea de utilidad para el ejercicio de la profesión a futuro.

### **4.3.5 A estudiantes**

Para que sirva como guía de consulta para tomar ideas que les ayuden a desarrollar mejor sus actividades en el área administrativa, mercadológica y financiera

#### 4.4 Tabulación de resultados

Después de haber trasladado las encuestas para la recolección de datos, se realizó la tabulación de datos y graficas tipo pastel para su respectivo análisis.

1. Herramienta Financiera	2. Gastos Departamento	Monto presupuestado	3. Proyección Ventas	Monto	4. Periodo de visualización	5. Beneficios
SI	SI	350,000	SI	6,000,000	Trimestral	mejor control de gastos control administrativo seguimiento a planificación mas información para control de gastos datos para el mejor uso de los recursos información oportuna para la toma de decisión
NO	SI	635,000	NO	6,250,000	Cuatrimestral	
NO	SI	850,000	SI		Mensual	
SI	NO		NO		Mensual	
NO	SI	240,000 mensuales	NO		Mensual	
		120,000 mensuales				
NO	SI	aprox	NO		Trimestral	

Tabla 5

Fuente: cuestionarios resueltos

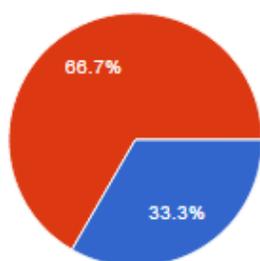
## 4.5 Análisis e Interpretación de Resultados

De las respuesta obtenidas a continuación las gráficas por cada pregunta realizada y se incluye el análisis de cada una.

1 ¿Tiene conocimiento de la aplicación de la herramienta de presupuesto, en los gastos administrativos de la empresa?

**Objetivo:** conocer el conocimiento de las personas encuestadas de la herramienta de presupuestos para gastos administrativos.

### 1. Herramienta Financiera



SI	2	33.3%
NO	4	66.7%

Diagrama 2

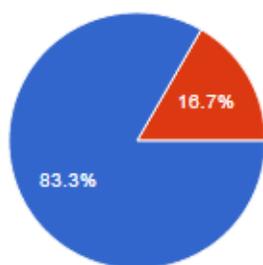
Fuente: elaboración propia

**Análisis e Interpretación:** al tomar en consideración la pregunta, se pudo determinar que el 66.7% de la población desconoce el uso o aplicación de la herramienta de Presupuesto de Gastos Administrativos, mientras que el 33.3% de la población si conoce el uso de la herramienta.

2 ¿ Conoce actualmente el total de gastos de su Departamento o por mes o año?

**Objetivo:** conocer el conocimiento de las personas encuestadas del monto total de gastos del departamento.

## 2. Gastos Departamento



SI	5	83.3%
NO	1	16.7%

### Monto presupuesto

635,000

850,000

240,000 mensuales

350,000

120,000 mensuales aprox

Diagrama 3

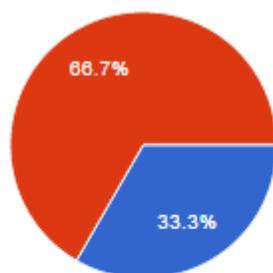
Fuente: elaboración propia

**Análisis e Interpretación:** se estableció que el 83.3% de la población conoce los montos de gastos que está ejecutándose en cada departamento, sin embargo no cuentan con la herramienta que les brinde esta información con mayores detalles.

3 ¿Conoce el total de ventas anuales proyectadas para el periodo actual?

**Objetivo:** conocer el conocimiento de las personas encuestadas del monto total de Ventas que tiene proyectada la empresa.

### 3. Proyección Ventas



SI 2 33.3%  
NO 4 66.7%

#### Monto

6,000,000

6,250,000

Diagrama 4

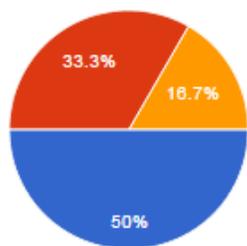
Fuente: elaboración propia

**Análisis e Interpretación:** el valor de las ventas proyectadas de la empresa es desconocido por el 66.7% de los encuestados.

**4** ¿Cuál considera que sería el periodo para visualizar un presupuesto anual de Gastos?

**Objetivo:** conocer el rango de tiempo que las personas entrevistadas consideran que es mejor para visualizar un presupuesto de gastos.

**4. Periodo de visualización**



Mensual	3	50%
Trimestral	2	33.3%
Cuatrimestral	1	16.7%
Semestral	0	0%

Diagrama 5

Fuente: elaboración propia

**Análisis e Interpretación:** el 50% de los encuestados considera que la visualización de la información de presupuestos da mejor resultados en forma mensual, esto determina que es necesario la inclusión de un reporte de presupuestos.

5 ¿Qué beneficios considera puede tener el uso del Presupuesto de gastos administrativos para su Departamento?

**Objetivo:** conocer los beneficios que los entrevistados consideran obtendría con la implementación de una herramienta de presupuestos de Gastos Administrativos.

### 5. Beneficios

mejor control de gastos
mas información para control de gastos
seguimiento a planificación
control administrativo
información oportuna para la toma de decisión
datos para el mejor uso de los recursos

Diagrama 6

Fuente: elaboración propia

**Análisis e Interpretación:** se determina que la expectativa del uso de la herramienta de presupuesto tendrá resultados positivos, el 100% de los encuestados comentaron en forma positiva.

Como se puede ver en los resultados, el uso de una herramienta que brinde información de gastos a cada una de las Direcciones es importante para el mejor control administrativo, esta herramienta permite tener una evaluación de la gestión administrativa. La mayoría desconoce el uso de la herramienta.

Es importante determinar los parámetros para la elaboración de un presupuesto con relación a los periodos de publicación, comparativos. En la información obtenida se muestra la falta de información de la proyección de ventas anuales, que es importante para determinar los valores porcentuales de gastos.

El presentar la información de forma mensual fue considerado por la mayoría como mejor forma de visualizar los gastos ejecutados, esto permite conocer de forma rápida las variaciones en la ejecución de gastos y realizar los ajustes cuando sea necesario antes de cometer errores.

## **Capítulo 5**

### **5. Propuesta**

Después del análisis de la información se determina la necesidad de desarrollar e implementar el uso de la herramienta Presupuestos de Gastos Administrativos para la entidad “Venta de Comida Rápida, S.A.”, el objetivo principal es apoyar la mejora en el control administrativo de la ejecución de gastos mensuales de cada dirección, todo este proceso se propone sea parte de uno de los servicios que presta el Centro de Servicios Compartidos a las diferentes Direcciones de la empresa.

#### **5.1 Objetivos de la Propuesta**

##### **5.1.1 Administración**

Brindar herramientas de apoyo a la administración para contar con información que le ayude a conocer más de la ejecución de gastos por cada dirección.

##### **5.1.2 Mercadeo**

Dar a conocer a las diferentes Direcciones la herramienta de Presupuesto de gastos administrativos y sus beneficios.

Lograr el apoyo de las Direcciones para el proyecto.

Reducir la resistencia al cambio al implementar el uso de la herramienta.

##### **5.1.3 Financiero**

Hacer uso de herramientas que brinden puntos de control y minimizar el riesgo de generar más gasto a la operación.

#### **5.2 Justificación de la propuesta**

Al considerar que la empresa cuenta con un sistema integral de gestión empresarial que le permite concentrar la información financiera de sus procesos en un solo lugar, se utilizará la herramienta para el registro y control de presupuestos por cada Dirección Administrativa.

### **5.3 Desarrollo de la propuesta**

Se realizarán cuadros estructurados que consideran las clasificaciones de información financiera definidas en el sistema contable que tienen la empresa, es decir la agrupación de cada línea de gasto incluirá el detalle de los gastos específicos contabilizados durante los diferentes procesos. Así mismo la identificación de cada Dirección se realiza por medio de Centros de Costo.

#### **5.3.1 Procedimiento para elaboración de presupuesto**

En el desarrollo de acuerdos de nivel de servicios se identificará la responsabilidad de cada una de las áreas involucradas en el proceso. Esto permitirá tener claro las diferentes tareas a desarrollar para la planificación, estructuración y generación información.

A continuación el procedimiento para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos.

Objetivo: determinar cada una de las actividades para la elaboración del presupuesto de gastos administrativos.

Responsables:

**Direcciones administrativas:** responsable de completar la información y validar los montos asignados a cada una de las cuentas o grupo de cuentas del formato de presupuesto de gastos administrativos.

**CSC – Administración financiera:** responsable de las siguientes actividades:

- Elaboración de la estructura, formatos e informes del presupuesto de gastos administrativos.
- Asesoría a cada una de las Direcciones administrativas para completar la información de los presupuestos.
- Registro en el Sistema de Información de las diferentes operaciones ejecutadas
- Revisión y validación de las diferencias mensuales entre los presupuestado y ejecutado
- Emisión del Reporte mensual comparativo de la ejecución de gastos.
- Actualización de cambios autorizados en el presupuestos

**CSC – Informática y Tecnología:** serán los encargados de la configuración y soporte técnico del sistema, para el buen desempeño del proceso.

**Auditoria Interna:** verificar el cumplimiento de este procedimiento

**Procedimiento:**

- Desarrollo y publicación del formato a utilizar para completar la información correspondiente.
- Se brinda la asesoría para completar la información de presupuestos de gastos administrativos de las diferentes Direcciones administrativas.
- Se actualizarán los datos de presupuestos en el sistema de información de la compañía.
- Los primeros 5 días laborales de cada mes se emitirán los reportes de ejecución presupuestaria.
- Se realizará el análisis de las diferentes variaciones entre lo presupuestado y ejecutado de cada línea de gasto.
- Se trasladará a cada una de las Direcciones administrativas el sexto día hábil de cada mes el reporte con las diferentes variaciones y explicación de los montos significativos.
- El octavo y noveno día hábil de cada mes, se brindará el soporte para resolución de cada Dirección.
- Se realizarán los ajustes o cambios solicitados en los registros realizados con la autorización correspondiente.

Se propone la siguiente estructura para el presupuesto de gastos administrativos:

- a. Grupo de cuentas de gasto

La empresa tiene definido una nomenclatura con cuentas contable específicas para cada gasto, estas a su vez están asociadas a grupos identificados con nombres generales para presentar información resumida.

La estructura es la siguiente con las cuentas contables correspondientes:

<b>Grupos de Cuentas</b>
01 ENTRENAMIENTO Y RECONOCIMIENTO
02 PLANILLA ADMINISTRACION
03 BONIFICACIONES Y PRESTACIONES
04 IMPUESTO DE PLANILLA
05 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES
06 SERVICIOS PUBLICOS
07 MANTENIMIENTO Y REPARACION
08 SERVICIOS EXTERNOS
09 GASTOS GENERALES
10 ARRENDAMIENTOS
11 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES
12 IMPUESTOS Y ARBITRIOS

Breve explicación de cada uno de los grupos de Cuentas:

<b>Grupos de Cuentas</b>
<b>01 ENTRENAMIENTO Y MOTIVACIÓN</b> Gastos relacionados a actividades de capacitación, reconocimiento y motivación al personal de cada una de las Direcciones.
<b>02 PLANILLA ADMINISTRACIÓN</b> Línea de gasto que integra el total de sueldos de personal asignado a cada una de las unidades administrativas.
<b>03 BONIFICACIONES Y PRESTACIONES</b> Registro de la provisión mensual de prestaciones laborales y otros beneficios laborales otorgados a cada uno de los empleados de la empresa.

#### **04 IMPUESTO DE PLANILLA**

Cuotas patronales de IGSS, IRTRA, INTECAP por los sueldo pagados de acuerdo a las Leyes laborales vigentes.

#### **05 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES**

Gasto por consumo de combustibles para actividades fuera de la empresa relacionado con trabajo de campo del personal.

#### **06 SERVICIOS PÚBLICOS**

Registro del consumo de servicios públicos mensuales (Energía Eléctrica, Teléfono, Agua, Fibra Óptica)

#### **07 MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**

Mantenimiento preventivo y correctivo a los diferentes equipos utilizados en cada área (Edificios, Mobiliario y Equipo, Vehículos).

#### **08 SERVICIOS EXTERNOS**

Registro de gasto relacionado con la utilización de servicios de vigilancia, fumigación, extracción de basura, servicios profesionales durante el mes.

#### **09 GASTOS GENERALES**

Gastos por concepto de Parqueo, suscripciones, Courier, membresías y otros

#### **10 ARRENDAMIENTOS**

Corresponde al pago con concepto de arrendamiento de bienes muebles (Mobiliario y Equipo) y arrendamiento de bienes mueble e inmuebles.

#### **11 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

Registro de las diferentes depreciación de activos fijos asignados a cada área.

## 12 IMPUESTOS Y ARBITRIOS

Gasto por pago de especies fiscales, arbitrios municipales, circulación de vehículos

### b. Detalle de Grupos de Cuentas contables

ENTRENAMIE	Entrenamiento y Reconocimiento
6300-001	Capacitación y Desarrollo
6300-002	Reconocimiento
6300-003	Actividades de Motivación
6300-004	Regalos
6300-007	Excursiones

PLANADMINI	Planilla Administración
6100-010	Nómina Administración
6100-014	Mano de Obra Indirecta
6100-020	Bonificación Dto.37-2001
6100-024	Bonificación Incentivo Dto.78-89
6100-050	Vacaciones Administración
6100-201	Planilla Mano de Obra Indirecta Bonificación Gobierno Mano de Obra
6100-213	Indir
6100-221	Vacaciones Mano de Obra Indirecta Bonificación Productividad Mano de
6100-211	Obra

COMBUSTIBL	Combustible y Lubricantes
6200-014	Combustibles y Lubricantes
6200-073	Lubricantes

SERVPUBLI	SERVICIOS PUBLICOS
6200-009	Energía Eléctrica
6200-010	Teléfono
6200-011	Agua
6200-012	Renta Fibra Óptica
6200-013	Servicio TV Cable

MANTENIMIE	Mantenimiento y Reparaciones
6200-025	Mantenimiento Edificios
6200-026	Mantenimiento Maquinaria y Equipo
6200-027	Mantenimiento Vehículos
6200-053	Repuestos
	Mantenimiento Mobiliario y Equipo
6200-058	Oficina

SERVEXTER	SERVICIOS EXTERNOS
6200-002	Vigilancia
6200-003	Transporte de Valores
6200-004	Fumigación
6200-005	Extracción de Basura
6200-006	Análisis Microbiológico

6200-022	Almacenaje
6100-030	Servicios Profesionales

ARREND	ARRENDAMIENTOS
6200-030	Arrendamientos Bienes Inmuebles

DEPREC	Depreciaciones
6700-030	Edificios
6700-040	Inmuebles
6700-050	Mejoras a Propiedades Arrendadas
6700-060	Maquinaria y Equipo
6200-070	Vehículos
6700-090	Mobiliario y Equipo
6700-100	Equipo de Cómputo

c. Clasificación de las Direcciones Administrativas

Asignación de Centros de Costo

En la actualidad existe una estructura de clasificación de cada una de las direcciones administrativas,

	Estructura de Centro de Costo		
	País	Línea de Negocio	Área
Presidencia	GT01	1	70101
Dirección de Operaciones	GT01	1	70102
Dirección de Compras	GT01	1	70103
Dirección de Mercadeo	GT01	1	70104
Dirección Capital Humano	GT01	1	70105

Dirección CSC – IT	GT01	1	70106
Dirección de Auditoria Interna	GT01	1	70107
Dirección de Financiera	GT01	1	70108

d. Estructura de Presupuestos de Gastos Administrativos

Para determinar la base de presupuesto de gastos se utilizará la información de gastos realizados el periodo anterior (año).

A continuación la información los elemento que contiene el reporte de Presupuesto de Gastos Administrativo:

1. Detalle de cuentas contables

En esta sección del reporte se encuentran las cuentas contable que integran el grupo de gastos, para revisar con detalle la integración de cada grupo de gastos.

2. Total de Grupo de Gasto

Sumatoria del valor de cada cuenta contable que integra el grupo de gasto, el formato de números a utilizar es sin decimales.

3. Mes

Corresponde al periodo de la columna que se evalúa.

4. Valor de ejecución real de gastos

Valores de gastos reales ejecutados en el mes y registrados en cada una de las cuentas contable, el formato de número es sin decimales.

5. Valor de ejecución real de gastos

Valores de montos presupuestados en el mes por cada cuenta contable, formato de número es sin decimales.

6. Diferencia nominal Gastos Real - Presupuesto

Operación de resta de columna de gastos reales menos columna de gastos presupuestados, el formato de número es sin decimales.

7. Cuadro con descripción de diferencias

En esta sección del reporte se explica de forma clara y corta las diferencias entre el valor ejecutado versus el valor presupuestado por cada grupo de gastos, se identificó las variaciones más relevantes mayores del grupo.

Estructura de Presupuestos de Gastos							7
Dirección Administrativa: <input type="text"/>							
Año: 2015							
	3						
Mes / Gasto	Enero			Febrero			Explicación de Variaciones
	Real	Presupuesto	Diferencia	Real	Presupuesto	Diferencia	
Capacitación y Desarrollo <span style="float: right;">1</span>							
Reconocimiento				4	5	6	
Actividades de motivación							
Regalos							
Excursiones							
* Entrenamiento y Reconocimiento <span style="float: right;">2</span>							

Fuente: elaboración propia

A continuación la estructura de información que se trasladará a cada uno de los directores de las diferentes áreas administrativas, el formato esta detallado por cada grupo de gastos y por mes, se considera una columna de comparación entre lo presupuestado versus lo ejecutado en cada mes.

Estructura de Presupuestos de Gastos

Dirección Administrativa:

Año: 2015

Mes / Gasto	Enero			Febrero			Marzo									
	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia							
Capacitación y Desarrollo																
Reconocimiento																
Actividades de motivación																
Regalos																
Excursiones																
* Entrenamiento y Reconocimiento																
Nomina Administrativa																
Bonif. por Productividad																
Bonificación Incentivo																
Servicios Profesionales																
Vacaciones Administrativas																
* Planilla Administracion																
Aguinaldo																
Indemnización																
Bono 14																
Viático de Transporte																
Bonificación Productividad																
* Bonificaciones y Prestaciones																
Cuota Patronal Seguro social																
* Impuesto de Planilla																
Energía Eléctrica																
Teléfono																
Agua																
Renta Fibra Optica																
* Servicios Publicos																
Mantenimiento Edificios																
Mantenimiento Maquinaria y Equipo																
Mantenimiento Vehiculos																
Repuestos																
Mantenimiento Mobiliario y Equipo Oficina																
* Mantenimiento y Reparacio																
Papejería y Utiles																
Suministros de Oficinas																
* Suministros de Oficinas																
Parqueo																
Uniformes																
Correo																
Suscripciones																
Gastos de Representación																
* Gastos Generales																
Arrendamientos Bienes Inmuebles																
Arrendamientos Bienes muebles																
Cuota de Mantenimiento																
* Arrendamientos																
Mejoras a Propiedades Arrendadas																
Mobiliario y Equipo																
Licencias de Software																
Licencias de Software SAP																
* Depreciaciones y Amortizaciones																
	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-

Fuente: elaboración propia

Estructura de Presupuestos de Gastos

Dirección Administrativa:

Año: 2015

Mes / Gasto	Abril		Mayo			Junio						
	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia				
Capacitación y Desarrollo												
Reconocimiento												
Actividades de motivación												
Regalos												
Excursiones												
* Entrenamiento y Reconocimiento												
Nomina Administrativa												
Bonif. por Productividad												
Bonificación Incentivo												
Servicios Profesionales												
Vacaciones Administrativas												
* Planilla Administracion												
Aguinaldo												
Indemnización												
Bono 14												
Víatico de Transporte												
Bonificación Productividad												
* Bonificaciones y Prestaciones												
Cuota Patronal Seguro social												
* Impuesto de Planilla												
Energía Eléctrica												
Teléfono												
Agua												
Renta Fibra Optica												
* Servicios Publicos												
Mantenimiento Edificios												
Mantenimiento Maquinaria y Equipo												
Mantenimiento Vehículos												
Repuestos												
Mantenimiento Mobiliario y Equipo Oficina												
* Mantenimiento y Reparacio												
Papejería y Útiles												
Suministros de Oficinas												
* Suministros de Oficinas												
Parqueo												
Uniformes												
Correo												
Suscripciones												
Gastos de Representación												
* Gastos Generales												
Arrendamientos Bienes Inmuebles												
Arrendamientos Bienes muebles												
Cuota de Mantenimiento												
* Arrendamientos												
Mejoras a Propiedades Arrendadas												
Mobiliario y Equipo												
Licencias de Software												
Licencias de Software SAP												
* Depreciaciones y Amortizaciones												
	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-

Fuente: elaboración propia

Estructura de Presupuestos de Gastos

Dirección Administrativa:

Año: 2015

Mes / Gasto	Julio			Agosto			Septiembre					
	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia			
Capacitación y Desarrollo												
Reconocimiento												
Actividades de motivación												
Regalos												
Excursiones												
* Entrenamiento y Reconocimiento												
Nomina Administrativa												
Bonif. por Productividad												
Bonificación Incentivo												
Servicios Profesionales												
Vacaciones Administrativas												
* Planilla Administracion												
Aguinaldo												
Indemnización												
Bono 14												
Viático de Transporte												
Bonificación Productividad												
* Bonificaciones y Prestaciones												
Cuota Patronal Seguro social												
* Impuesto de Planilla												
Energía Eléctrica												
Teléfono												
Agua												
Renta Fibra Optica												
* Servicios Publicos												
Mantenimiento Edificios												
Mantenimiento Maquinaria y Equipo												
Mantenimiento Vehículos												
Repuestos												
Mantenimiento Mobiliario y Equipo Oficina												
* Mantenimiento y Reparacio												
Papelería y Útiles												
Suministros de Oficinas												
* Suministros de Oficinas												
Parqueo												
Uniformes												
Correo												
Suscripciones												
Gastos de Representación												
* Gastos Generales												
Arrendamientos Bienes Inmuebles												
Arrendamientos Bienes muebles												
Cuota de Mantenimiento												
* Arrendamientos												
Mejoras a Propiedades Arrendadas												
Mobiliario y Equipo												
Licencias de Software												
Licencias de Software SAP												
* Depreciaciones y Amortizaciones												
	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-

Fuente: elaboración propia

Estructura de Presupuestos de Gastos

Dirección Administrativa:

Año: 2015

Mes / Gasto	Octubre			Noviembre			Diciembre							
	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia	Presupuesto	Real	Diferencia					
Capacitación y Desarrollo														
Reconocimiento														
Actividades de motivación														
Regalos														
Excursiones														
* Entrenamiento y Reconocimiento														
Nomina Administrativa														
Bonif. por Productividad														
Bonificación Incentivo														
Servicios Profesionales														
Vacaciones Administrativas														
* Planilla Administracion														
Aguinaldo														
Indemnización														
Bono 14														
Viático de Transporte														
Bonificación Productividad														
* Bonificaciones y Prestaciones														
Cuota Patronal Seguro social														
* Impuesto de Planilla														
Energía Eléctrica														
Teléfono														
Agua														
Renta Fibra Optica														
* Servicios Publicos														
Mantenimiento Edificios														
Mantenimiento Maquinaria y Equipo														
Mantenimiento Vehículos														
Repuestos														
Mantenimiento Mobiliario y Equipo Oficina														
* Mantenimiento y Reparacio														
Papejería y Utiles														
Suministros de Oficinas														
* Suministros de Oficinas														
Parqueo														
Uniformes														
Correo														
Suscripciones														
Gastos de Representación														
* Gastos Generales														
Arrendamientos Bienes Inmuebles														
Arrendamientos Bienes muebles														
Cuota de Mantenimiento														
* Arrendamientos														
Mejoras a Propiedades Arrendadas														
Mobiliario y Equipo														
Licencias de Software														
Licencias de Software SAP														
* Depreciaciones y Amortizaciones														
	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-

Fuente: elaboración propia

### 5.3.2 Plan de Mercadotecnia

La propuesta consiste en desarrollar un plan de comunicación para la implementación de la herramienta de presupuesto de gastos administrativos en una empresa de comida rápida. Con la finalidad de dar a conocer las ventajas de la información que proporciona la herramienta de Presupuestos, con el objetivo de minimizar los niveles de resistencia al cambio y lograr la participación de cada una de las Áreas administrativas.

<b>Plan de Mercadotecnia</b>	
Tiempo de Ejecución:	El objetivo es minimizar la resistencia al cambio, por la implementación de la herramienta Presupuesto de Gastos administrativos, . El tiempo estimado para el plan de comunicación es de 2 meses.
Beneficios:	Incrementar las herramientas de control administrativo. Brindar información oportuna que ayude en la toma de decisión
Insumos Utilizados:	Correos electronicos de la compañía Reuniones informativas Capacitación a cada Director y personal asignado Manual de procedimiento
Control y Seguimiento	Convocatorias de reuniones y minutas de capacitaciones desarrolladas
Costos de Implementación:	• El costo de implementación será de Q 10,000.00

Tabla 6

Fuente: elaboración propia

### **5.3.3 Objetivos**

Dar a conocer a las diferentes Direcciones la herramienta de Presupuesto de gastos administrativos y sus beneficios.

Lograr el apoyo de las Direcciones para el proyecto.

Reducir la resistencia al cambio al implementar el uso de la herramienta.

### **5.3.4 Mezcla de Mercadotecnia**

#### **5.3.4.1 Precio**

Por ser una propuesta basada en mejorar procesos internos de la empresa, el precio del producto se determinara de acuerdo al costo que tendrá la implementación de la propuesta de marketing: Q10,000.00.

#### **5.3.4.2 Plaza**

La implementación será en las oficinas centrales de la empresa, de forma mensual se enviará la información vía correo electrónico los reportes con las estructura definida.

#### **5.3.4.3 Promoción**

La implementación del proyecto propuesto se promocionará por medio de comunicados internos, por ejemplo: correos electrónicos, reuniones con cada director para la presentación de la estructura del formato, consideraciones de operación, reporte final y comparativo, otros.

- Cliente interno: la promoción hacia el cliente interno tiene el objetivo minimizar la resistencia al cambio por ser un proceso nuevo y requerir nuevas tareas, se dará a conocer las ventajas

#### **5.3.4.1 Producto**

El producto será la información oportuna entregada a cada uno de los directores de la empresa por medio de un reporte generado en el sistema SAP.

## **Conclusiones**

1. Se estableció que la empresa Venta de Comida Rápida, S.A., necesita implementar la herramienta de presupuesto de gastos administrativos para contar con información de utilidad para sus actividades.
2. Un factor que detiene el buen desempeño de una administración es la falta de información oportuna, la herramienta de presupuestos de gastos brindará indicadores que ayuden a la administración a la toma de decisiones.
3. Es importante el uso de reportes de cuadros comparativos para visualizar las diferencias mensuales en la ejecución del presupuesto de gastos.

## Referencias

1. Hernández Sampieri, Roberto. (2014) Metodología de la investigación (6ª edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
2. Universidad Panamerica (2013) Manual de estilos para elaborar opciones de egreso, Guatemala: Instituto de investigaciones sociales.
3. [http://es.wikipedia.org/wiki/Comida\\_r%C3%A1pida](http://es.wikipedia.org/wiki/Comida_r%C3%A1pida)
4. [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%204/cap4\\_a.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%204/cap4_a.htm)
5. <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-gastos-de-administracion.html>
6. <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/centro-de-servicios-compartidos-clave-para-la-productividad/icac/show/Content/#sthash.IGDOHhV.dpuf>

|

## ANEXOS

Cuestionario para recopilación de datos

1 ¿Tiene conocimiento de la aplicación de la herramienta de presupuesto, en los gastos administrativos de la empresa?

sí

no

Si su respuesta es afirmativa, por favor explique brevemente en que consiste:

---

---

---

2 ¿Conoce actualmente el total de gastos de su Departamento por mes o año?

sí

no

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique el monto aproximado.

mensual  anual

3 ¿Conoce el total de ventas anuales proyectadas para el periodo actual?

sí

no

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique el monto aproximado.

4 ¿Cuál considera que sería el periodo para visualizar un presupuesto anual de Gastos?

Mensual

Cuatrimstral

Trimestral

Semestral

5 ¿Qué beneficios considera puede tener el uso del Presupuesto de gastos administrativos para su Departamento?

---

---

---